

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção

**CORRETAGEM DE IMÓVEIS: ALTERNATIVAS DE  
DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS A PARTIR DA PERCEPÇÃO  
DOS COMPRADORES**

Carlos Henrique Magalhães Bernardes

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Engenharia de Produção

Florianópolis  
2002

Carlos Henrique Magalhães Bernardes

**CORRETAGEM DE IMÓVEIS: ALTERNATIVAS DE  
DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS A PARTIR DA PERCEPÇÃO  
DOS COMPRADORES**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de fevereiro de 2002.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Ph.D.  
**Orientador**

---

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.

---

Prof. Nelson Colossi, Dr.

## Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,  
Ao orientador Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Ph.D.,  
pelo acompanhamento pontual e competente.  
Aos professores do Curso de Pós-Graduação.  
Ao Instituto Metodista Izabela Hendrix.

A minha família e a todos que  
direta ou indiretamente  
contribuíram para a realização  
desta pesquisa.

## SUMÁRIO

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista de Quadros</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Reduções</b> .....	<b>ix</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>x</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Apresentação do tema .....	1
1.2 Problematização .....	4
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo Geral .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
1.4 Justificativa .....	5
1.5 Apresentação dos capítulos .....	7
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Introdução .....	8
2.2 Os serviços na economia .....	8
2.2.1 Histórico dos serviços .....	8
2.2.2 Importância dos serviços .....	10
2.2.3 Definição de serviços .....	15
2.2.4 Classificação de serviços .....	16
2.2.5 Pacote de serviços .....	17
2.3 O Comportamento do consumidor de serviços .....	18
2.3.1 Valor .....	20
2.3.2 Critérios competitivos .....	21
2.4 Qualidade em serviços .....	22
2.5 Serviços vistos como sistemas abertos .....	27
2.5.1 Interação entre marketing e operações em serviços .....	29
2.6 Empresas de serviços, competitividade e estratégia .....	31
2.6.1 Força de vendas .....	42
2.6.2 Custos na atividade de serviços .....	50
2.7 Comentários .....	52
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
3.1 Procedimentos metodológicos .....	54
3.2 Delimitação da pesquisa .....	55
3.3 Tratamento dos dados .....	56
3.4 Comentários .....	56
<b>4 PROPOSTA DAS ALTERNATIVAS PARA DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 Introdução .....	57
4.2 Características das imobiliárias .....	58
4.2.1 Qualificação necessária .....	58
4.2.2 O fluxo de serviços .....	59
4.2.3 A remuneração da imobiliária e do corretor de imóveis .....	61
4.2.4 Órgãos regulamentadores .....	62

4.2.5 As imobiliárias e seus corretores de imóveis.....	63
4.2.6 A administração das imobiliárias .....	65
4.2.7 O comportamento do consumidor .....	66
4.2.8 Análise das forças competitivas do setor .....	69
<b>4.3 A pesquisa e a análise dos dados e resultados .....</b>	<b>73</b>
4.3.1 Conclusões.....	80
<b>4.4 Proposta de alternativas de diferenciação dos serviços.....</b>	<b>82</b>
4.4.1 Definição do pacote de serviço .....	82
4.4.2 Critérios de avaliação da qualidade na prestação dos serviços .....	84
4.4.3 Gestão dos recursos humanos.....	88
4.4.4 Estratégias .....	91
<b>4.5 Conclusão .....</b>	<b>93</b>
<b>4.6 Comentários .....</b>	<b>95</b>
<b>5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>96</b>
5.1 Síntese conclusiva .....	96
5.2 Sugestões e recomendações para futuros trabalhos .....	97
<b>FONTES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>
Anexo 1 Questionário .....	101

## Lista de Figuras

Figura 1: A matriz de processos de serviços.....	17
Figura 2: Diferenças na avaliação de produtos e serviços .....	19
Figura 3: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço .....	26
Figura 4: Qualidade percebida do serviço .....	28
Figura 5: As funções de marketing e operações em empresas de manufatura e serviços .....	30
Figura 6: A integração entre as funções de marketing e operações .....	30
Figura 7: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	34
Figura 8: Fluxo de processo da Imobiliária.....	61
Figura 9: O modelo de cinco estágios do processo de compra.....	67
Figura 10: As operações de serviço divididas entre front office e back room...	67
Figura 11: Impressão s/primeiro atendimento .....	74
Figura 12: Mostrou o imóvel que estava procurando .....	74
Figura 13: O preço estava dentro da faixa procurada .....	75
Figura 14: Número de imóveis mostrados por imobiliária .....	75
Figura 15: Mostraram outras opções.....	75
Figura 16: Conhecimento da região em torno dos imóveis .....	76
Figura 17: Conhecimento técnico.....	76
Figura 18: Conhecimento da situação jurídica dos imóveis.....	76
Figura 19: Interessados em forçar a venda.....	77
Figura 20: Corretores deixaram a desejar.....	77
Figura 21: Necessitavam vender imóvel para comprar outro .....	78
Figura 22: Retorno de ligações .....	78
Figura 23: Número de vezes que a chave não estava disponível para visitar os imóveis .....	79
Figura 24: Fez proposta para compra e o imóvel já havia sido vendido ou não estava mais a venda .....	79
Figura 25: Impressão final sobre o atendimento .....	80
Figura 26: Componentes do pacote de serviços .....	83
Figura 27: Ciclo de serviço para compra de um imóvel.....	84
Figura 28: Identificação das expectativas e necessidades do cliente .....	95

## Lista de Quadros

Quadro 1: Comparação das Sociedades .....	9
Quadro 2: Diferenças da Gestão da Qualidade em ambiente industrial e de serviços .....	24
Quadro 3: Amostra envolvida na pesquisa.....	73

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Participação do Produto Interno Bruto Total, segundo setor de atividade .....	12
Tabela 2: Brasil: distribuição da população ativa por setores de atividade (%) de atividade 1985/199 .....	13
Tabela 3: Distribuição da população ativa por setores de atividades em alguns países (1991) .....	13
Tabela 4: População ocupada de 15 anos e mais (%) Total das áreas – PME	15



## **Lista de Reduções**

### **Abreviaturas**

ES	=	serviço esperado
SP	=	serviço percebido
P&D	=	planejamento e desenvolvimento
PME	=	pesquisa mensal de emprego

### **Siglas**

COFECI - Conselho Federal de Corretores de Imóveis

CRECI - Conselho Regional de Corretores de Imóveis

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## Resumo

BERNARDES, Carlos Henrique Magalhães. **Corretagem de Imóveis: alternativas de diferenciação de serviços a partir da percepção dos compradores.** Florianópolis, 2002. 103p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Este trabalho tem por objetivo a formulação de uma proposta com alternativas de diferenciação dos serviços prestados pelas imobiliárias, levando-se em conta a revisão de literatura sobre o setor de serviços no qual estão inseridas, as características de sua administração e como esses serviços são percebidos pelos compradores de imóveis.

O objetivo das imobiliárias é a venda de imóveis e esta envolve o cliente vendedor, o cliente potencial comprador, a imobiliária e seus recursos internos, nestes destacando-se o corretor de imóveis.

Este estudo enfoca esse elenco, dando ênfase à posição do comprador, que é um elemento importante. Já o cliente vendedor não foi objeto de pesquisa, uma vez que, ao fazer a oferta do imóvel, já possui uma decisão tomada, na medida em que a negociação entre ele e a imobiliária já ocorreu, tendo sido ajustados o preço e as condições de venda. No momento em que isso está definido, o cliente comprador passa a ser importante, os serviços diferenciados assumem maior relevância e o conhecimento das carências e desejos desses potenciais clientes compradores assume papel de destaque, na medida em que a exploração adequada dessas carências e desejos não atendidos, ou atendidos de maneira insatisfatória, aumentaria as chances de venda das imobiliárias. Da mesma maneira, as imobiliárias e seus recursos internos, bem como seus corretores, não foram alvo de uma pesquisa específica.

A percepção dessas expectativas e necessidades do comprador torna-se essencial quando, levando-se em conta o valor monetário que representa o imóvel e, por consequência, as poucas vezes que um mesmo potencial comprador de imóveis volta a realizar uma nova compra, a melhora na prestação de serviços de venda por parte da imobiliária passa não só a interessar ao cliente comprador, mas também ao cliente vendedor e aos corretores de imóveis que também participam do processo de compra e venda.

Considerando esses aspectos, formulamos uma proposta de diferenciação dos serviços de venda que deveriam ser considerados pelas imobiliárias, no sentido de aumentar sua competitividade no mercado.

**Palavras-chave:** Planejamento, Estratégia, Flexibilidade, Adaptabilidade, Diferenciação.

## **Abstract**

BERNARDES, Carlos Henrique Magalhães. **Corretagem de Imóveis: alternativas de diferenciação de serviços a partir da percepção dos compradores**. Florianópolis, 2002. 103p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

This dissertation intends to formulate a proposal with alternatives of differentiation of the services offered by the real state agencies, taking into consideration the revision of the literature about the sector in which they are inserted, the characteristics of its administration and how these services are perceived by its costumers.

The real state agencies aim is to sell real properties, and this involves the seller client, the potential buyer client, the real state agency and its inner resources, mainly the real state agents.

This study focuses these elements, emphasizing the buyer position, which is an important factor. On the other hand, the seller client has not been object of this study, because when he offers the real property he has already taken his decision, as the negotiation with the real state agency had already taken place, having been adjusted the prices and the conditions of the selling. At the moment this has already been defined, the buyer client turns to be an important element, the services which are differentiated turn to have a major relevance and the knowledge of the needs and desires of these potential buyer clients assume a prominence role, as its adequate exploration would improve the chances of selling. In the same way, the real sate agencies and its inner resources, as well as its real state agents, have not been object of a specific research.

The perception of the expectations and needs of the buyer client turns to be essential when the improvements on the selling services offered by the real state agencies become to interest not only the buyer client, but also the seller client and the real state agents which take part into the trading process. All that taking into account the monetary value that represents the real property and consequently the few times the same potential real property buyer accomplishes a new acquisition.

In view of these aspects, we have formulated a proposal of differentiation of the selling services that should be considered by the real state agencies, in order to increase their competitiveness on their market.

**Key words: Planning, Strategy, Flexibility, Adaptability, Differentiation.**

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação do tema**

O aumento contínuo da competitividade, fazendo com que a qualidade, preço e aparência dos produtos e serviços sejam cada vez mais similares, traz a necessidade de maior criatividade para inovar e diferenciar. O foco, quando se fala em qualidade, é o Cliente. Dentro desse quadro, verifica-se que o comportamento do cliente dependerá, em muito, das expectativas (positivas ou negativas) que ele tem em relação a um bem ou serviço. Essa similarização mostra, como consequência, que não basta apenas ter um bom produto; o serviço prestado ao cliente deve ser bom, pois ele passa a ser o grande diferencial. É preciso não apenas satisfazer o cliente, mas procurar surpreendê-lo com algo diferente e não esperado. A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços será medida pela percepção que o cliente tem destes, e não somente pelo produto em si.

A definição adequada das estratégias a serem implementadas, o ambiente e a interferência do fator humano são elementos-chave que afetarão as organizações. Para qualquer deles, é fundamental um constante acompanhamento das variáveis que interferem no desempenho e comportamento organizacionais. Para tal, análises externas e internas se fazem necessárias para que se possa atuar, da melhor forma, neutralizando ou potencializando fatores que atuam no sistema.

Uma das maiores dificuldades nos dias atuais talvez seja a de responder à pergunta sobre como se obter vantagem competitiva em serviços frente à

concorrência e ao progresso em todos os setores, pois, diariamente, são lançados novos produtos ou serviços, novas tecnologias, novos processos e, por conseguinte, o tempo de vida destes passa a ser cada vez mais limitado. Há uma constante preocupação em evitar desperdícios dos recursos, sejam eles financeiros, materiais ou de pessoas, isto é, fazer mais com menos.

Finalmente, deve-se procurar antecipar os desejos e necessidades do cliente e, para isso, seria necessário estar junto a ele para saber o que pensa, como age, como quer o seu produto ou serviço, onde o quer e de que forma o quer. Ter em mente que só existe qualidade se o cliente a perceber e estiver disposto a pagar por ela.

Para a maioria da população brasileira, a casa própria constitui-se seu maior sonho, além de ser uma sua necessidade básica, qual seja, a de possuir um abrigo. Entretanto, dado que os valores dos imóveis novos são, na maioria das vezes, superiores aos dos usados, há um interesse muito grande por parte daqueles que buscam adquirir seu imóvel de pesquisar ambos os segmentos. O local onde os compradores encontram reunidos uma maior quantidade de imóveis seria nas imobiliárias, e o facilitador desta realização, o corretor de imóveis, geralmente vinculado a uma imobiliária, teria a função básica de intermediar os negócios, aproximando comprador e vendedor.

No mercado imobiliário, temos quatro atores: o vendedor, aquele que oferta o imóvel, seja ele pessoa física ou jurídica; o comprador, aquele que adquire ou busca adquirir o imóvel; a imobiliária ou corretora de imóveis, que é uma empresa especializada em intermediar a transação e, por último, o corretor de imóveis, profissional autônomo que age como fio condutor entre os clientes

(vendedor e comprador) e a imobiliária. Aqui a relação se dá da seguinte forma: a imobiliária participa com a infra-estrutura, ou seja, instalações, móveis e utensílios, computadores, telefone, anúncios em jornais e outras formas de divulgação, pessoal administrativo, departamento jurídico, impressos e material de apoio etc., permitindo ainda ao corretor acesso a todo o estoque da empresa; o corretor, por sua vez, participa com o serviço, cabendo-lhe resumidamente: 1) Atender aos clientes vendedores, visando captar imóveis para a venda; 2) Atender aos clientes compradores, objetivando a venda dos imóveis em estoque na imobiliária; 3) Encaminhar o cliente comprador interessado na compra para a imobiliária, que se encarregará de efetivar a transação; 4) Por fim, efetivada a venda e recebida a comissão, o corretor recebe um percentual sobre esta.

As operações de uma imobiliária podem ser genericamente divididas em dois segmentos, quais sejam, o da compra e o da venda, que resultam em uma série de contatos entre o corretor e os clientes, ora comprador, ora vendedor. Como a qualidade é construída durante esses contatos e em função da quantidade destes, torna-se difícil seu monitoramento e intervenção por parte da imobiliária, qual seja, o acompanhamento par e passo do trabalho desenvolvido pelo corretor.

Partindo-se da premissa de que a imobiliária negociou com o vendedor do imóvel o valor e suas condições gerais de venda, ela voltará sua atenção para o comprador, assumindo importância o conhecimento das carências e desejos destes como forma de se conquistar e manter clientes. Como cada cliente possui necessidades e expectativas diferentes na compra de um imóvel, isso

irá determinar uma postura pró-ativa da imobiliária, no sentido de identificar e adequar essas necessidades e expectativas aos imóveis ofertados pelo mercado, bem como à condição financeira do comprador.

## **1.2 Problematização**

Para enquadrar a venda dentro das necessidades, expectativas, disponibilidade financeira do cliente e da restrição dos imóveis ofertados no mercado, uma vez que não existe o imóvel perfeito, a imobiliária deve verificar a percepção de como o cliente comprador percebe suas atividades e quais seriam as alternativas de diferenciação dos serviços de venda de imóveis que poderiam afetar positivamente as negociações, pois a melhora na prestação de serviços por parte das imobiliárias é do interesse de todos, ou seja, da imobiliária, do corretor, do vendedor e do potencial comprador.

## **1.3 Objetivos**

O objetivo maior deste trabalho consiste basicamente em:

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Formular uma proposta de diferenciação de serviços prestados pelas imobiliárias em relação à venda de imóveis, que lhes permita ampliar ou conservar suas posições de mercado.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o pacote de serviços;

- Identificar os critérios qualificadores, ganhadores e pouco relevantes dos serviços;
- Identificar os critérios de avaliação da qualidade na prestação de serviços pela imobiliária;
- Identificar a interação do marketing e das operações em serviços;
- Identificar as estratégias genéricas;
- Identificar as características próprias da administração nas imobiliárias;
- Detectar as carências e os desejos não-satisfeitos pelas imobiliárias na visão dos clientes compradores de imóveis;
- Formular uma proposta para que as imobiliárias possam diferenciar seus serviços de venda de imóveis que lhes permita ampliar ou conservar suas posições de mercado.

#### **1.4 Justificativa**

Considerando que a compra de um imóvel envolve altos valores, e que a maioria dos compradores realiza durante toda sua vida poucos negócios, pois a frequência com que estes ocorrem é pequena, os compradores se mostram cautelosos quando da realização de uma compra. Para a maioria deles, esse evento representa a maior transação monetária em que se envolveram ou se envolverão. Para muitos, está em jogo toda a poupança que conseguiram economizar, o resultado de grande postergação de consumo, acrescido do fato de muitos necessitarem de financiamento para completar a aquisição, devendo considerar o impacto da prestação mensal no orçamento. Esse fato será ponderado e analisado à luz de variáveis incontrolláveis, tais como:



- Expectativas futuras sobre o comportamento da taxa de juros;
- Política salarial, isto é, se o salário percebido no futuro será suficiente para cobrir o aumento nas prestações;
- A preocupação com o desemprego;
- Expansão ou retração da economia, com reflexos diretos sobre a atividade econômica.

Se a compra carrega em si esta série de preocupações, não é de se estranhar que, na maioria das vezes, o comprador leve presente antes o(s) imóvel(eis) a serem vendidos a amigos e parentes, de forma a opinarem sobre estes. Além disso, o imóvel perfeito ainda não foi construído e, sendo as necessidades e expectativas das pessoas diferentes, sua compra se transforma em uma longa e, às vezes, árdua tarefa. Somente através da comparação será possível ao comprador decidir-se por aquele que mais se aproxime de suas aspirações e de sua capacidade ou disponibilidade de pagamento. Isso força as imobiliárias a buscar alternativas para a diferenciação de seus serviços, com o fim específico de realizar o maior número de vendas.

A importância do setor pode ser constatada também pela preocupação do governo federal, através da Caixa Econômica Federal, que tem como um dos setores prioritários de atuação o de habitação, possuindo uma série de linhas de crédito para financiamento de imóveis novos e usados.

Este trabalho se justifica por ser de interesse dos empresários que atuam no setor imobiliário prestar um serviço que deixe o cliente comprador satisfeito, de forma a levá-lo a comprar ali o imóvel, o que poderá redundar em novos clientes pela publicidade que um cliente satisfeito poderá fazer. Da mesma

forma, este trabalho também é de interesse de quem está vendendo bem como de quem está comprando, pois um serviço de venda melhor acabará levando o comprador a avaliar, perceber, entender e comprar melhor, desaguando na satisfação com o imóvel adquirido.

A questão da percepção das necessidades e desejos do comprador bem como as diferenciações no serviço que a imobiliária presta a ele devem ser seriamente considerados.

### **1.5 Apresentação dos capítulos**

Para atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste estudo, no Capítulo 2 será feita uma revisão de literatura, buscando a análise do setor de serviços no qual estão inseridas as imobiliárias. No Capítulo 3, serão apresentadas a metodologia e a limitação utilizada para realização da pesquisa. No Capítulo 4, as características da administração nas imobiliárias, apresentando a pesquisa realizada com os clientes compradores de imóveis e a formulação de uma proposta de alternativas para diferenciação dos serviços daquelas. No Capítulo 5, as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Introdução**

Neste Capítulo, será destacada a importância da atividade de prestação de serviços nos dias de hoje, passando por seu histórico, definição e classificação dos serviços. Também serão analisados o pacote de serviços, o valor fornecido ao cliente, os critérios competitivos, a qualidade, os serviços vistos como sistemas abertos, o marketing relativamente a eles, a competitividade e estratégia, a força de vendas e os custos na atividade de serviços.

### **2.2 Os serviços na economia**

#### **2.2.1 Histórico dos serviços**

Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000) descrevem os estágios pelos quais nossa sociedade transitou (Quadro 1). Inicia-se o processo com a sociedade pré-industrial, onde a vida dos seres humanos era caracterizada por uma disputa com a natureza, essencialmente voltada para a extração, ou seja, para a agricultura, para a mineração e pesca, sendo que a procura por atividades de serviços se restringia às áreas de serviços pessoais ou domésticos. No segundo estágio, tem-se a sociedade industrial, cuja atividade principal era a produção de mercadorias, o que deu ensejo ao surgimento de empresas e de corporações e seus reflexos, tais como divisão do trabalho, planejamento, hierarquia e burocracia, onde o padrão de vida era medido pela quantidade de bens. No estágio atual, chamado de pós-industrial, a sociedade passa a exigir

Quadro 1: Comparação das Sociedades

Características							
Sociedade	Disputa	Atividade Predominante	Uso do Trabalho Humano	Unidade de Vida Social	Medição do Padrão de Vida	Estrutura	Tecnologia
Pré-industrial	Contra a natureza	Agricultura, mineração	Força muscular	Doméstica	Subsistência	Rotineira, tradicional, autoritária	Ferramentas simples e manuais
Industrial	Contra a natureza elaborada	Produção de mercadorias	Cuidar das máquinas	Individual	Quantidade de mercadorias	Burocrática, hierárquica	Máquinas
Pós-industrial	Entre pessoas	Serviços	Artístico, criativo, intelectual	Comunidade	Qualidade de vida em termos de saúde, educação e lazer	Interdependente, global	Informação

Fonte: Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000, p.32)

direitos políticos e sociais, preocupada mais com a qualidade de vida, destacando-se a saúde, educação e lazer. A vida deixa de ser uma luta contra a natureza fabricada no período industrial e passa a ser uma competição entre pessoas, cuja figura central é o profissional. A importância das máquinas cede lugar à informação, que passa a ser o recurso-chave. A passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, segundo os autores, dá-se através de:

- 1) O crescimento industrial passa a demandar serviços, tais como transportes e empresas de utilidades públicas, e o aumento da automação desloca trabalhadores para atividades de manutenção e conserto;
- 2) A expansão do comércio atacadista e varejista, do setor bancário, de imóveis e de seguros, em decorrência do crescimento populacional;
- 3) Com o crescimento da renda, a parcela destinada a gastos com alimentos e habitação decresce, e a parcela restante, num primeiro momento, é destinada ao consumo de bens duráveis e, posteriormente, para serviços.

#### 2.2.2 Importância dos serviços

Em um mundo globalizado e de alta competitividade, uma das megatendências apontadas tem sido o crescimento acelerado dos serviços (Kotler, 1998). Na economia brasileira, a importância crescente dos serviços fica evidenciada pelos dados apresentados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, divulgados em 22.12.00 pela agência de notícias REUTERS e publicados nos principais jornais do país, mostrando a participação expressiva do setor de serviços no PIB brasileiro em 09/2000:

“RIO (Reuters) - A expansão do Produto Interno Bruto (PIB) de janeiro a setembro deste ano foi revisada de 3,89% para 3,84% em relação ao mesmo período do ano passado, informou o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em um comunicado na sexta-feira (22). O valor corrente no PIB no período ficou em 795,956 bilhões de reais, sendo 279,255 bilhões de reais referentes ao terceiro trimestre do ano, disse o instituto. O IBGE revisou também a variação do PIB no terceiro trimestre do ano, que passou de alta de 4,52% para expansão de 4,20% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. Em relação ao segundo trimestre, o PIB foi revisado de 1,18% para 1,28%, disse o IBGE. O PIB da indústria acumula 262,5 bilhões de reais; de serviços, 419,4 bilhões de reais e da Agricultura, 36,6 bilhões de reais e impostos, 86,4 bilhões de reais. 11h42 - 22/12/2000”.

Analisando o PIB brasileiro no período de 1985 a 1997 (Tabela 1), percebe-se que o setor agropecuário encolheu de 18,55% para 13,95%, com uma redução de 24,80%, e o setor industrial teve sua participação reduzida de 31,85% para 25,25%, o que corresponde a um decréscimo de 20,72%. O setor de serviços, por sua vez, viu crescer sua participação de 49,61% para 60,80%; com um crescimento de 22,56%.

A população ativa se distribui pelos seguintes setores de atividades:

- Primário: agricultura, pecuária, caça e pesca;
- Secundário: indústrias de transformação, construção civil e extração mineral;

- Terciário: prestação de serviços: comércio, transportes, comunicações, atividades liberais, funcionalismo público, educação e outras.

A Tabela 2 mostra que, até o início da década de 40, mais de dois terços da população ativa do Brasil concentrava-se no setor primário. A partir de então, devido à intensificação do processo de industrialização-urbanização, de mecanização do campo e do êxodo rural, verificou-se uma progressiva e acentuada diminuição da população ativa do setor primário em favor de outros setores.

---

Tabela 1: Participação do Produto Interno Bruto Total, segundo setor de atividade 1985/1997.

Setor	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Agropecuária	18,55	28,13	24,67	20,19	23,40	13,07	15,76	16,16	16,85	17,40	14,44	13,83	13,95
Indústria	31,85	27,41	27,67	27,13	22,26	18,65	20,03	22,30	24,45	25,22	23,40	26,26	25,25
Serviços	49,61	44,46	47,66	52,68	54,34	68,28	64,21	61,54	58,70	57,38	62,16	59,90	60,80
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Departamento de Contas Nacionais, Contas Regionais do Brasil – 1985/1997. microdados (tabela 11).

De 1940 a 1991, a população ativa do setor primário diminuiu de 70,2% para 22,5%. Enquanto isso, a população ativa dos setores secundário e terciário passou de 29,8% para 77,5%.

Tabela 2: Brasil: distribuição da população ativa por setores de atividade (%)						
Setor	1940	1950	1960	1970	1980	1991
Primário	70,2	60,7	54,0	44,2	29,0	22,5
Secundário	10,0	13,1	12,7	17,8	25,0	23,0
Terciário	19,8	26,2	33,3	38,0	46,0	54,5

Fonte: IBGE, Anuário Estatístico do Brasil.

A Tabela 3 demonstra que a concentração da população ativa nos setores secundário e terciário é tanto maior quanto maior for o nível de desenvolvimento urbano-industrial e tecnológico dos países.

Tabela 3: Distribuição da população ativa por setores de atividades em alguns países (1991)			
País	População ativa		
	Setor primário	Setor secundário	Setor terciário
Etiópia	77,0	8,0	15,0
Brasil	22,5	23,0	54,5
EUA	2,9	25,3	71,8

Fonte: IBGE, Anuário Estatístico do Brasil.



A maior geração de empregos deslocou-se da atividade industrial, preponderante nos anos 70, para o setor de serviços, nos anos 80 e 90. Na década de 90, o ritmo da terceirização foi marcante, rompendo um equilíbrio histórico na absorção de mão-de-obra entre os setores industrial e de serviços, que vinha mantendo-se nas décadas anteriores.

O setor de serviços foi o caminho da mão-de-obra que não mais conseguiu encontrar ocupação em um setor industrial sob forte competição. Essa competição era consequência das práticas de ajuste e do processo de terceirização de serviços promovidos pelas empresas brasileiras. Ocorre que é sobretudo nas atividades terciárias que se concentra grande parte da informalização observada na população ocupada.

Conforme mostram as Tabelas 2 e 4, o setor terciário emprega a maior proporção de trabalhadores na economia. Mais especificamente está no setor de serviços sociais e pessoais o seu grande poder de absorção de mão-de-obra, concentrando-se nos segmentos de limpeza, hospedagem e alimentação. Se há um consenso em admitir que o setor de serviços é o que mais gera postos de trabalho na atualidade, alguns pesquisadores divergem em suas opiniões, preocupados com a conexão entre o funcionamento do mercado de trabalho e a geração da pobreza e da desigualdade. Isso porque é neste setor que se encontra um excessivo grau de desrespeito (informalidade) à legislação existente, decorrente em parte da escassez de trabalho existente no país.

**Tabela 4: População ocupada de 15 anos e mais (Percentual)  
Total das áreas - PME**

Mês	Setor de atividade				
	Indústria de Transformação	Construção civil	Comércio	Serviços	Outras atividades
Dezembro 2000	15,807	6,974	15,715	54,309	7,192
Novembro 2000	16,360	6,807	15,439	54,146	7,246
Outubro 2000	16,178	6,695	15,538	54,313	7,273
Setembro 2000	15,951	6,853	15,134	54,827	7,233
Agosto 2000	16,189	6,709	15,159	54,198	7,743
Julho 2000	16,045	6,429	15,311	54,554	7,659
Junho 2000	16,151	6,806	15,441	53,984	7,615
Maio 2000	16,010	6,809	15,410	54,187.6	7,583
Abril 2000	16,402	6,842	15,113	54,205	7,435
Março 2000	16,173	6,866	15,094	54,429	7,436
Fevereiro 2000	15,934	6,790	14,854	54,926	7,493
Janeiro 2000	16,273	6,798	14,824	54,711	7,391

Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Emprego - Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA.

### 2.2.3 Definição de serviços

Diferentemente da manufatura, os serviços não podem ser medidos, testados ou verificados antes da entrega, não é possível inspecionar sua qualidade. Uma vez prestado, não há como devolvê-lo, e o cliente torna-se parte ativa no processo. Giansesi e Corrêa (1996) identificam as principais operações (produção) de serviços como sendo a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade, e o fato de que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, pois não podem ser estocados. Ainda assim, as empresas de serviços têm sua performance constantemente avaliada tanto pelo ambiente interno como pelo externo, e, como a prestação de serviço depende essencialmente de pessoas, tem-se mais uma variável que deverá ser controlada, ou melhor, administrada.

Uma empresa de serviços, de uma maneira geral, trabalha com fatores subjetivos, tais como a imagem, a pontualidade e os resultados concretos, visando a transformar o serviço em algo tangível e passível de avaliação. Além disso, possui o objetivo de prestar o serviço no prazo certo, com qualidade, de acordo com as expectativas e especificações dos clientes, com custo econômico e lucro.

Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000) atentam para as inovações que ocorrem nas empresas de serviço decorrentes da necessidade de satisfazer o cliente, pois este participa e interage no processo de prestação do serviço, diferentemente do que ocorre nas empresas de manufatura. Nestas, a produção e o marketing são dissociados e a inovação é baseada na engenharia, onde é possível testar uma inovação ou um novo produto previamente, este não é possível nas empresas de serviços, onde a produção e o fornecimento ocorrem simultaneamente, acarretando, dessa forma, uma dificuldade para a inovação em serviços.

#### 2.2.4 Classificação de serviços

De acordo com Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000), a classificação de serviços está baseada no grau de interação com o cliente (ou personalização) e no grau de intensidade de trabalho. Os problemas gerenciais são similares entre as diversas indústrias de serviços e, para tanto, elas usam a matriz de processos de serviços de Roger Schmenner, conforme mostra a Figura 1. Nessa matriz, os serviços são classificados com base em duas dimensões: no eixo horizontal, mostra-se o grau de intensidade de trabalho, que é definido

como a proporção entre o custo do trabalho e o custo de capital e o eixo vertical mostra o grau de interação do cliente e de personalização do serviço, bem como a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado.

Figura 1: A matriz de processos de serviços

Grau de intensidade da mão-de-obra	Grau de interação e personalização	
	Baixo	Alto
Baixo	<b>Indústrias de Serviços:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Aéreas</li> <li>• Transporte de cargas</li> <li>• Hotéis</li> <li>• Balneários, estações de recreação e lazer</li> </ul>	<b>Lojas de Serviços:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais</li> <li>• Oficinas de veículos</li> <li>• Outros serviços de manutenção</li> </ul>
Alto	<b>Serviços de Massa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejistas</li> <li>• Vendas em atacado</li> <li>• Escolas</li> <li>• Aspectos varejistas de um banco comercial</li> </ul>	<b>Serviços Profissionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos</li> <li>• Advogados</li> <li>• Contadores</li> <li>• Arquitetos</li> </ul>

Fonte: Schmenner apud Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000, p.44)

#### 2.2.5 Pacote de serviços

Um serviço pode ser descrito usando as quatro dimensões do pacote de serviços, que segundo Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000, p.45), “é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”.

Conforme Giansesi e Corrêa (1996, p.57), as quatro dimensões do pacote de serviços são:

- Instalações de apoio: recursos físicos, instalações e equipamentos necessários à prestação de serviços;
- Bens facilitadores: materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço;
- Serviços explícitos: benefícios que são prontamente percebidos pelos sentidos e que são considerados características essenciais do serviço;
- Serviços implícitos: benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço.

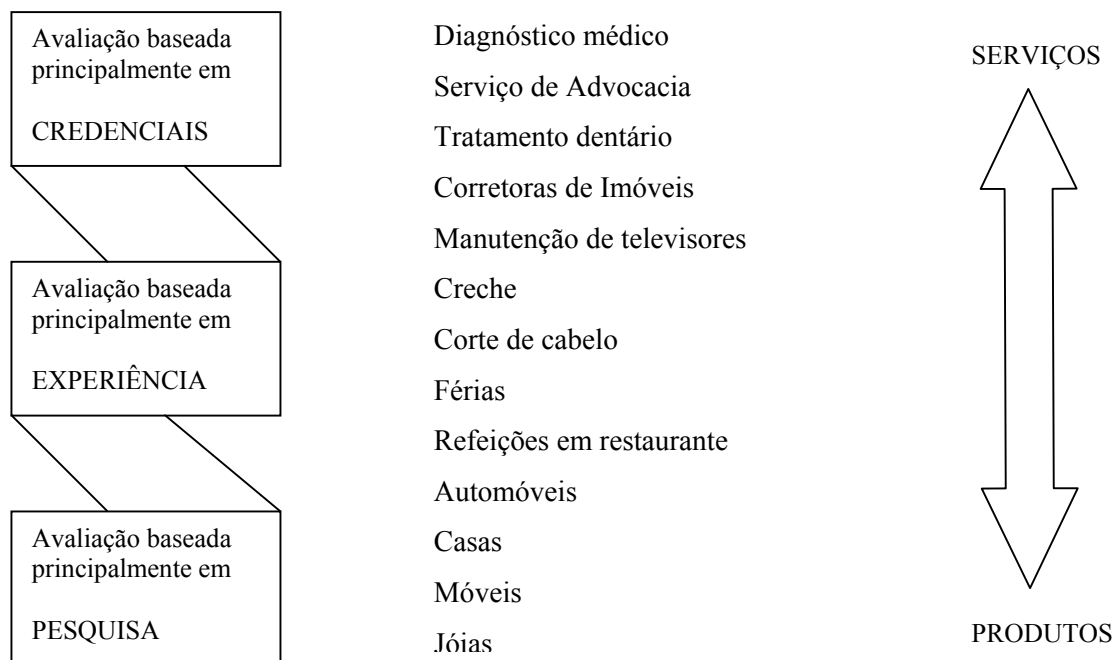
### **2.3 O Comportamento do consumidor de serviços**

Para Kotler (1998), o processo de decisão de compra é desencadeado a partir da identificação de uma necessidade, que é a intenção de compra, e a efetiva decisão de compra sofre ou pode sofrer a influência de dois fatores: a) a influência da opinião de pessoas conhecidas, e esta será tanto maior quanto maior for o relacionamento e a amizade; b) por fatores situacionais imprevisíveis, tais como perda de renda, o surgimento de uma nova prioridade, mau atendimento por parte do vendedor. Ainda, segundo Kotler (1998, p.183):

“A decisão de um consumidor para modificar, adiar ou evitar uma decisão de compra é fortemente influenciada pelo risco percebido. A intensidade do risco percebido varia com a quantia de dinheiro em jogo, a força do atributo de incerteza e a dimensão de autoconfiança do consumidor”.

Para Gianesi e Corrêa (1996), os consumidores buscam informações sobre o produto ou serviços que tenham interesse em adquirir em diversas fontes: família, amigos, propaganda, vendedores, organizações de consumidores, exame e experiência. A avaliação das diferentes alternativas de fornecedores será o resultado da avaliação de diferentes critérios, em função do produto ou do serviço em perspectiva, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Diferenças na avaliação de produtos e serviços



Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p.70)

Outro ponto comum destacado tanto por Kotler (1998), quanto por Gianesi e Corrêa (1996), diz respeito à preocupação com a satisfação do cliente com a compra, ou seja, a pós-compra, visto que na prestação do serviço o grau de influência das opiniões de terceiros tem um peso muito grande, e um cliente insatisfeito com o serviço pode levar a empresa a perder clientes em potencial.

### 2.3.1 Valor

Para Gale (1996), as pessoas escolhem um fornecedor ou prestador de serviços em detrimento de outros por acreditarem que terão melhor valor nessa opção que nas demais. Para Giansesi e Corrêa (1996, p.22), valor é a

“...diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto. O preço para o consumidor não consiste apenas no valor monetário pago, mas, também, nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição do produto”.

Para o WEBSTER'S New World Dictionary (apud Tucker, 1999, p.3), é “um equivalente em dinheiro, justo ou apropriado, por alguma coisa à venda”. Por conseguinte, a empresa deve tentar oferecer ou fornecer maior valor que os concorrentes como forma de atrair e manter clientes. Ainda segundo Tucker (1999), uma empresa produz valor quando atende às expectativas do cliente, e a um preço considerado por este justo, e considera valor como a combinação de três variáveis, que ele chama de Proposição de Valor:

- Qualidade: aspectos físicos, tangíveis de um produto, no caso de serviços, como a qualidade do trabalho existente;
- Serviço: serviço percebido pelo cliente e/ou serviços que foram comprados ou oferecidos juntamente com o produto;
- Preço: o que se pagou por aquilo que se obteve.

### 2.3.2 Critérios competitivos

Nesta dimensão, várias empresas são avaliadas, e uma delas é selecionada com base numa sequência: primeiramente as empresas que se qualificam para a prestação do serviço, e só depois dentre essas se escolherá aquela que irá prestar o serviço. Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000, p.71) nomeiam três critérios competitivos:

- Qualificadores: são os critérios mínimos que uma empresa deve ter para se qualificar a prestar um determinado serviço, isto é, que possibilitem à empresa competir num determinado mercado;
- Ganhadores de Serviços: dentre as empresas qualificadas o cliente escolhe aquela que irá prestar o serviço, levando em conta o preço, a conveniência ou a reputação;
- Perdedores de Serviços: traduz-se na incapacidade de uma empresa de atender à altura ou acima do nível exigido pelo cliente.

Gianesi e Corrêa (1996, p.114) utilizam-se da escala de nove pontos de Slack (1993) para descrever os critérios competitivos, que são divididos em três dimensões: ganhadores de pedidos; qualificadores e pouco relevantes.

Critérios Ganhadores de Pedidos:

- 1- Proporcionam vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade;
- 2- Proporcionam importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado;



- 3- Proporcionam vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerada.

Critérios Qualificadores:

- 4- Precisam estar pelo menos marginalmente acima da média do setor;
- 5- Precisam estar em torno da média do setor;
- 6- Precisam estar a pouca distância da média do setor.

Critérios Pouco Relevantes:

- 7- Normalmente não são considerados pelos clientes, mas podem tornar-se mais importantes no futuro;
- 8- Muito raramente são considerados pelos clientes;
- 9- Nunca são considerados pelos clientes e provavelmente nunca o serão.

## **2.4 Qualidade em Serviços**

Segundo Paladini (2000), no processo de prestação de serviços não há como separar claramente o processo de produção e a prestação do serviço, como ocorre na manufatura. Nos serviços, ocorre a participação do cliente e "... no ambiente de prestação de serviços a Gestão da Qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário" (p.186-187), com destaque para as seguintes características:

- Produção e consumo dos serviços acontecem ao mesmo tempo;
- Nas operações de serviços os processos devem ser altamente flexíveis e adaptáveis às diferentes situações e contextos em que ocorrem, pois,

na maioria das vezes, não há uma repetição, isto é, uma padronização, devido à interferência do cliente;

- Como na prestação de serviços há um alto contato com o cliente, e cada um tem uma necessidade e uma expectativa diferentes, há a necessidade de se adequar os serviços a cada um deles;
- Em serviços, não há marcos de controle da qualidade que possam ser claramente identificados; sendo assim, não há como se empreender ações corretivas, mas ações preventivas. Estas terão como base unicamente fatos passados, com destaque para a flexibilidade e adaptabilidade rápida que o processo de prestação de serviços deve possuir para se ajustar à demanda do cliente. A avaliação da qualidade é feita pelo recebedor do serviço, e não por um controle interno, isto é, não há como verificar a qualidade previamente, visto que ela ocorre par e passo com a prestação do serviço;
- A qualidade é centrada no relacionamento, nos desejos e nas expectativas de cada cliente;
- Os dirigentes devem se preocupar com o dimensionamento da oferta e da demanda, visando a evitar os desperdícios de uma oferta excessiva de serviços ou o inverso, pois em ambos os casos haverá um aumento de custos ou perdas.

No Quadro 2, Paladini (2000) resume as diferenças básicas entre a qualidade adotada em ambiente de manufatura e a adotada no de prestação de serviços.

Quadro 2: Diferenças da Gestão da Qualidade em ambiente industrial e de serviços

Gestão da Qualidade em ambientes industriais	Gestão da qualidade em ambientes de serviços e métodos
O esforço pela Qualidade aparece no produto.	O esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente.
Interação com clientes via produto.	Interação direta com clientes.
Elevado suporte.	Baixo suporte.
Baixa interação.	Intensa interação.
Suporte ao produto (Qualidade do produto).	Suporte ao cliente (qualidade de serviço).
Cliente atua ao final do processo produtivo.	Cliente presente ao longo do processo produtivo.
Produção e consumo em momentos bem distintos.	Produção e consumo simultâneos.
Feedback (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar.	Feedback imediato.
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas.	Expectativas dinâmicas.
Cliente tende a não influenciar no processo produtivo.	Cliente participa do processo produtivo.
Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas, por exemplo).	Resulta mais no desempenho dos recursos humanos.
Condições favoráveis à padronização.	Difícil de padronizar.
Tende a uniformizar-se a médio prazo.	Difícil ter um modelo uniforme de execução.
Bens tangíveis podem ser patenteados.	Serviços e métodos não podem ser patenteados.
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para a comercialização.	Serviços e métodos não podem ser protegidos.

Fonte: Paladini (2000, p.190)

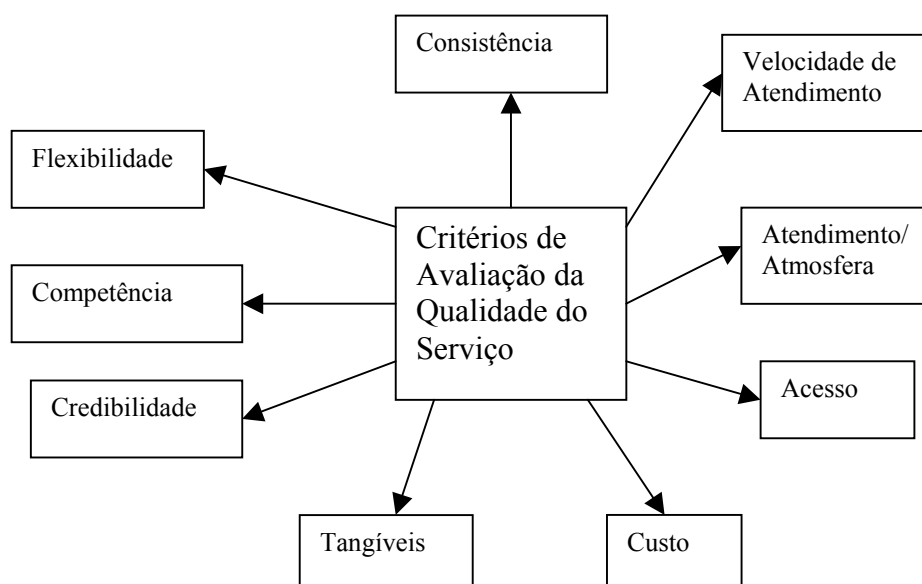
Gianesi e Corrêa (1996), com base em seus trabalhos de consultoria e na fusão de pensamentos de diversos autores, propõem um conjunto de nove critérios através dos quais os clientes avaliam a qualidade do serviço de uma empresa:

- Tangíveis: referem-se à qualidade e/ou à aparência de qualquer evidência física do serviço, podendo ser bens facilitadores (materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço), equipamentos, instalações, limpeza do ambiente, pessoal e até mesmo outros consumidores. Os clientes se baseiam nas evidências tangíveis, dada a dificuldade de se avaliar previamente um serviço.
- Consistência: é a ausência de variabilidade no resultado ou no processo de um serviço, e está baseada na experiência anterior do cliente, com o objetivo de evitar risco de uma nova experimentação.
- Competência: habilidade e conhecimento do fornecedor para executar um determinado serviço.
- Velocidade de Atendimento: diz respeito ao tempo que o cliente terá que esperar para ter o serviço executado, o que, na visão do cliente, é considerado como um tempo perdido, a menos que envolva algum tipo de lazer.
- Atendimento/Atmosfera: a cortesia, a atenção, a amabilidade, a empatia, o interesse, o esforço no sentido de atender e servir o cliente, além de um ambiente agradável.
- Flexibilidade: corresponde à habilidade da empresa de mudar e adaptar suas operações às novas exigências do mercado.

- Credibilidade/Segurança: varia em função da complexidade da necessidade do cliente; se mais complexa, o cliente exigirá um grau de credibilidade e segurança maior do que exigiria para uma necessidade menos complexa.
- Acesso: refere-se à facilidade com que o cliente contata a empresa, seja através de telefone, fax, e-mail, estacionamento, sinalização, horário, entrega em domicílio.
- Preço/Custo: diz respeito ao valor monetário que será desembolsado pelo cliente para a obtenção de um serviço, bem como o tempo gasto, o desgaste psicológico, além dos critérios anteriores.

Esse conjunto de nove critérios encontra-se ilustrado pela Figura 3.

Figura 3: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Ganesi e Corrêa (1996, p.91)

Já Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000, p.249-250), com base em análise realizada por pesquisadores de marketing que estudaram os setores de reparo de eletrodomésticos, serviços bancários, telefonia de longa distância, corretoras de seguros e companhias de cartão de crédito, identificaram cinco dimensões das quais os clientes se valem para medir a qualidade dos serviços. Pela ordem decrescente de importância, são elas: a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a empatia e a tangibilidade, de modo que, com base nestas dimensões e no serviço esperado, além do serviço percebido, comparam e avaliam a qualidade do serviço prestado (Figura 4).

- Confiabilidade: prestar o serviço prometido com confiança, exatidão, e no prazo estipulado;
- Responsabilidade: disposição para auxiliar o cliente e fornecer o serviço prontamente, sem esperas desnecessárias;
- Segurança: competência, interesse, conhecimento, cortesia, respeito, capacidade de transmitir confiança e confiabilidade ao cliente;
- Empatia: acessibilidade, sensibilidade, demonstração de interesse em resolver o problema do cliente, encontrando uma solução;
- Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação, limpeza e atenção aos detalhes mostrados durante a prestação do serviço por parte da empresa.

## **2.5 Serviços vistos como sistemas abertos**

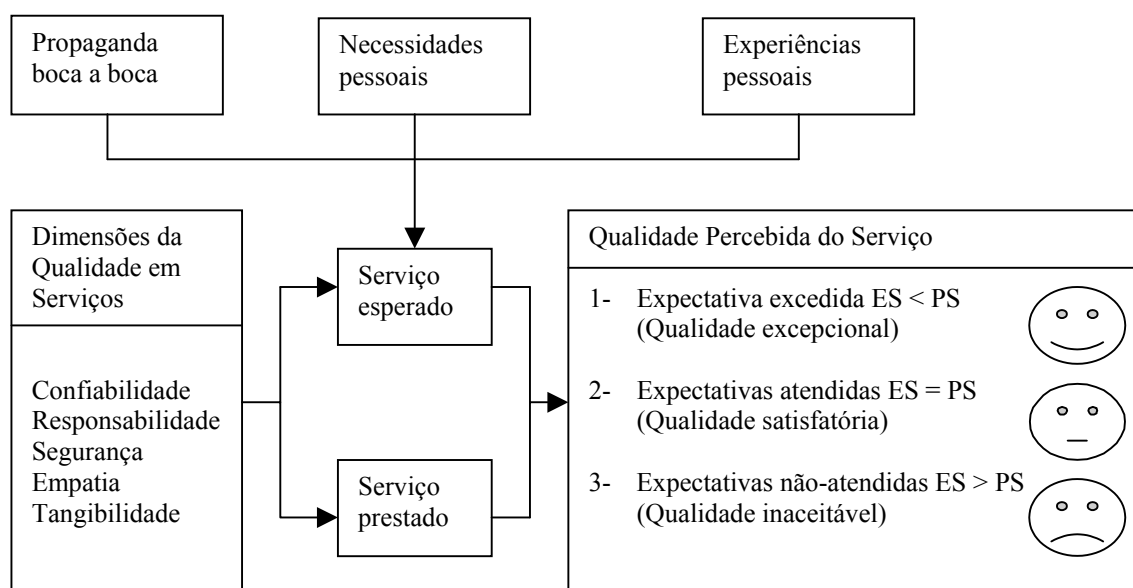
O sistema de produção no setor de manufatura é visto como sistema fechado (Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M., 2000), onde as funções de

produção e marketing estão separadas, pois não há uma participação direta do cliente no processo de produção do bem, diferentemente do de serviços.

Nesta, existe a interferência do cliente no processo e o gerente de operações de serviços exerce as funções de produção e de marketing. Ainda segundo os autores, a presença do cliente no processo de prestação de serviços, com seus diferentes desejos e necessidades, exige que as pessoas da empresa que interagem diretamente com o cliente devem ser treinadas para corresponder a essas expectativas, pois a gerência tem pouca oportunidade de interferir no processo de atendimento e de prestação dos serviços.

“O gerenciamento de um sistema aberto requer técnicas e sensibilidades diferentes daquelas inerentes a um sistema fechado. Gerentes de serviços deparam com operações não-rotineiras sobre as quais somente o controle indireto é possível” (Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M., 2000, p.53).

Figura 4: Qualidade percebida do serviço



Fonte: Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000, p.250)

### 2.5.1 Interação entre marketing e operações em serviços

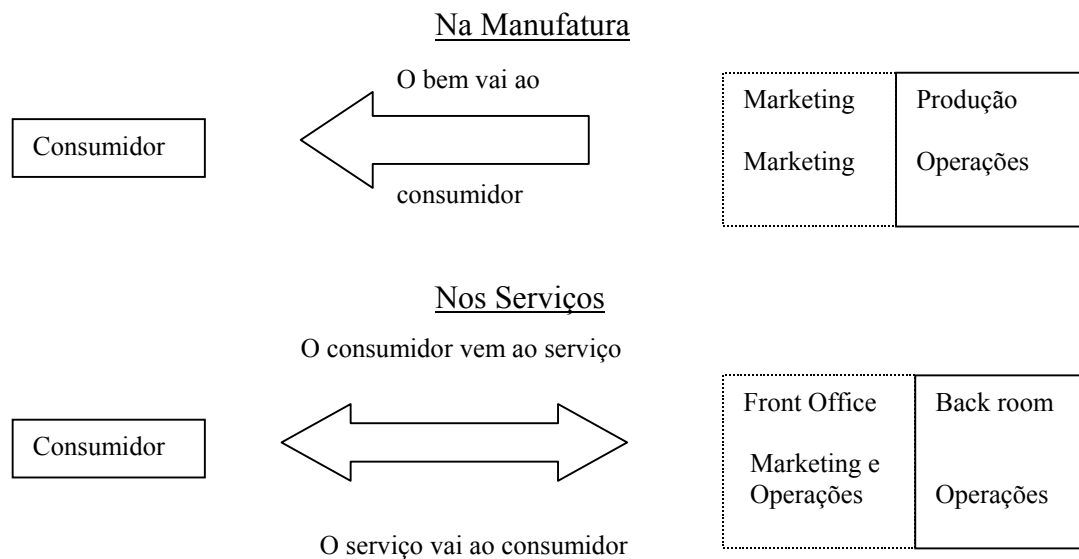
Gianesi e Corrêa (1996) falam que, diferentemente da atividade de manufatura, nos serviços, os gerentes de operações desempenham funções de marketing paralelamente à sua função principal, conforme mostra a Figura 5. Além disso, uma das funções básicas do marketing é a de procurar identificar as necessidades e expectativas dos consumidores, de modo a projetar um produto ou serviço cujo desempenho as atenda. Essas podem ser identificadas através de pesquisas periódicas quantitativas (números) ou qualitativas (atributos ou qualidades), uma vez que as necessidades e, em especial as expectativas, mudam ao longo do tempo. Ainda segundo os autores:

“Uma das funções básicas do marketing em serviços é a comunicação com o cliente, seja durante o processo ou através de publicidade e propaganda... É necessário que todo o pessoal da empresa que tenha contato com o consumidor, notadamente pessoal de operações, tenha postura prospectiva em relação a estas necessidades” (Gianesi e Corrêa, 1996, p.38).

Como somente haverá diferencial competitivo se este for percebido pelo cliente, isto é, se suas expectativas ou desejos forem excedidos ou, pelo menos, atendidos, eles atentam para que exista uma integração entre marketing e operações, conforme mostra a Figura 6.

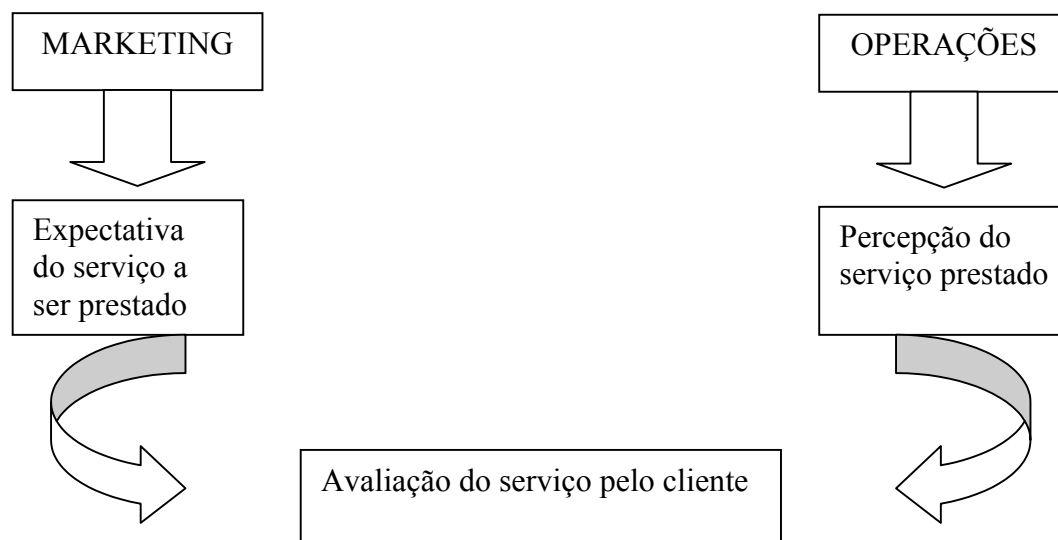


Figura 5: As funções de marketing e operações em empresas de manufatura e serviços



Fonte: Giansesi e Corrêa (1996, p.37)

Figura 6: A integração entre as funções de marketing e operações



Fonte: Giansesi e Corrêa (1996, p.38)

Em todo caso, o importante é que o gerente de operações se dê conta da importância mercadológica de suas decisões, levando em conta, conforme

analisam GIANESI e CORRÊA (1996), além do composto mercadológico tradicional como preço, produto, praça e promoção, a evidência física. Dada a característica de intangibilidade dos serviços, os consumidores tendem a fazer a avaliação levando em conta:

- As evidências físicas, que podem ser as instalações, pessoas, equipamentos ou bens facilitadores;
- Os participantes, pois as atitudes e comportamentos de qualquer pessoa que desempenhe algum papel na prestação do serviço afetarão de alguma forma a avaliação deste;
- O processo no qual o serviço é fornecido, pois muitas vezes este processo é mais importante para a avaliação do que o próprio resultado.

Analogamente, FITZSIMMONS J. e FITZSIMMONS M. (2000) dizem que as operações em serviços requerem atenção constante, e que os objetivos da organização, as necessidades dos clientes e o comando dos empregados devem ser administrados simultaneamente. Dada a inexistência de estoque de serviços, estes são prestados e consumidos ao mesmo tempo, fazendo com que as atividades de marketing e operações sejam desenvolvidas concomitantemente.

## **2.6 Empresas de serviços, competitividade e estratégia**

A gestão de uma empresa de serviços tem de levar em conta as especificidades próprias desse tipo de operação. GIANESI e CORRÊA (1996) identificam as principais operações ou a produção de serviços como sendo a

intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade e o fato de que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, pois não podem ser estocados.

Para Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000), as empresas de serviços, por suas características próprias, necessitam de abordagens gerenciais específicas, que são técnicas diferentes das adotadas pelo setor de manufatura. Ademais, dizem que:

“Em matéria de serviços, o processo é o produto. A presença do cliente no processo dos serviços anula a perspectiva de sistema fechado, presente na manufatura. Técnicas para controlar operações em uma fábrica isolada, produzindo uma mercadoria tangível, são inadequadas para serviços. O ritmo do processo não é mais determinado pelas máquinas e as saídas não podem mais ser medidas pelo critério do cumprimento das especificações. Ao contrário, os clientes chegam ao serviço com diferentes demandas; então, múltiplos indicadores de desempenho são necessários" (p.52).

Compreendendo as características essenciais dos serviços, torna-se fundamental entender os fatores que influenciam o poder de competitividade de uma empresa para se manter ao longo do tempo no mercado. Ferraz & al (1999, p.3) definem competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. A competitividade estaria, assim, relacionada ao padrão de concorrência vigente

em cada mercado, e cada empresa adotaria estratégias próprias em consonância com esse padrão.

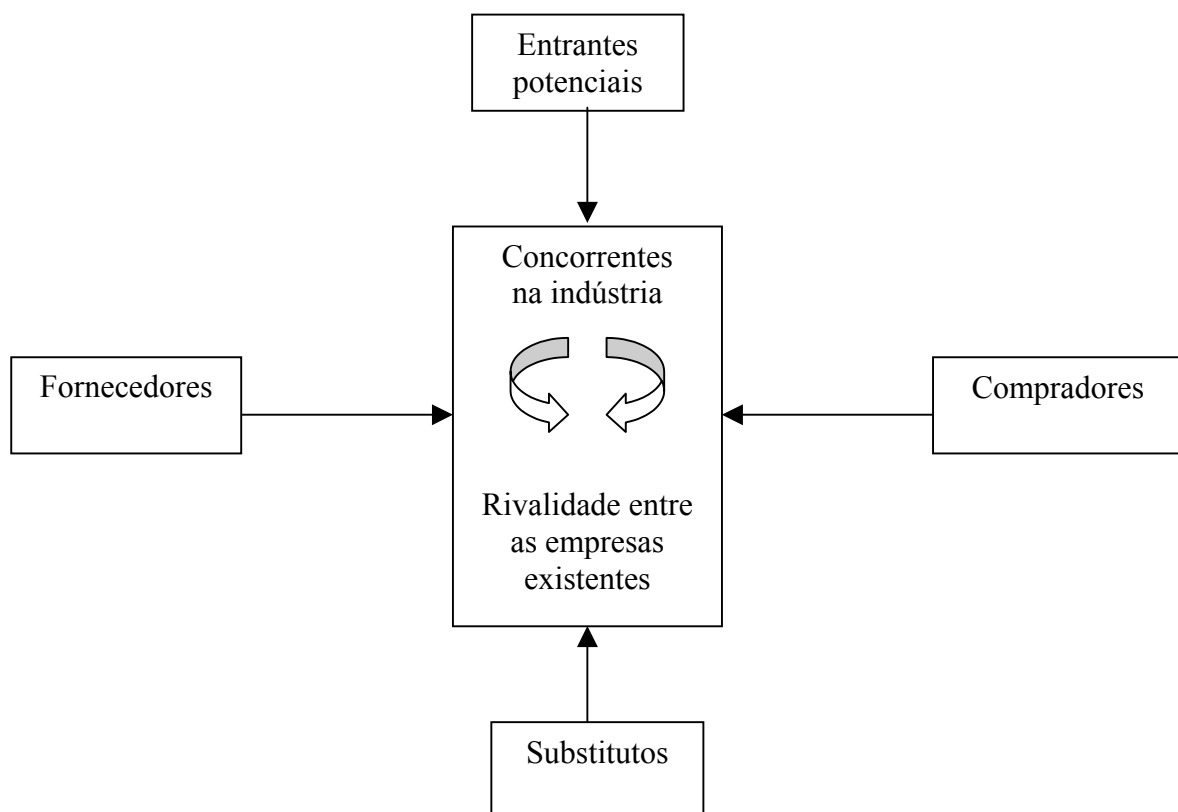
A definição adotada é a de Porter (apud Martins & al, 1998, p.2) quanto à estratégia, esta “como sendo a criação de uma posição única e de valor no mercado, que envolve um conjunto diferente de atividades”. Para Porter (1991, p.16) “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”.

Na visão de Porter (1991), em um nível mais amplo, para formular sua estratégia uma empresa deverá considerar quatro fatores básicos que estão interligados e se influenciam mutuamente. O primeiro é a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, que definem o seu perfil de ativos e sua qualificação frente à concorrência, incluindo aí os recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca e outros. O segundo são os valores pessoais da organização, que são as motivações e as necessidades dos responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Esses dois primeiros fatores determinam os limites internos à empresa em relação à sua estratégia competitiva. Já o terceiro e o quarto fator determinam os limites externos à empresa. São eles as ameaças e as oportunidades econômicas e técnicas da organização, que definem o meio competitivo com seus riscos e recompensas potenciais, além das expectativas mais amplas da sociedade, tais como a política governamental e os interesses sociais.

O que se coloca como essencial na formulação estratégica é levar em conta o ambiente concorrencial em que a empresa atua, e a questão básica é

compreender as diferentes habilidades da empresa para lidar com esse ambiente competitivo. Porter (1991) analisa que o grau de concorrência de um setor, seja ele ligado a atividades de produção ou de serviços, depende de cinco forças competitivas básicas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (Figura 7).

Figura 7: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1991, p.23)

Para Porter (1991), a ameaça de entrada em um setor depende das barreiras ali verificadas, juntamente com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte daqueles já existentes. Já a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. As empresas são mutuamente dependentes, no sentido de que os movimentos competitivos de uma acabam por impulsionar mudanças e reorientações em outra. Pode acontecer que, com esses movimentos, todo o setor se aprimore ou acabe por se envolver num movimento autofágico e fique em posição pior que a inicial. É o exemplo que Porter (1991) traz da concorrência de preços, que analisa como sendo uma forma instável, onde, ao final, toda a indústria ou setor termina em pior situação do ponto de vista da rentabilidade.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos tem de ser pesquisada de forma a que a empresa possa tentar suplantá-los estrategicamente ou planejar a estratégia, levando em conta esse substituto como uma força inevitável. Por outro lado, a escolha de uma empresa quanto ao grupo alvo de compradores e quanto ao poder de negociação dos seus fornecedores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Às vezes, não há muito que fazer, mas às vezes pode-se melhorar a situação da empresa quanto ao poder dos compradores e fornecedores através da estratégia adotada.

Nem todos estes fatores serão importantes em todas as indústrias ou serviços. Eles servem para diagnosticar as forças que afetam a concorrência em um determinado setor e, conseqüentemente, a possibilidade da empresa

obter sucesso pela escolha estratégica competitiva. Para Porter (1991), existem três abordagens estratégicas genéricas possíveis: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

- Liderança em custo total compreende o esforço da empresa em fazer com que seus custos sejam mais baixos em relação aos concorrentes, mas sem negligenciar os outros fatores que identifiquem a qualidade do produto ou serviço. A liderança de custo exige a construção de instalações em escala eficiente, a perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, o seu controle rígido, a sua minimização em P&D, a assistência, a força de vendas e publicidade, a alta parcela relativa de mercado, a manutenção de vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes para aumentar o volume de vendas.
- Diferenciação de um produto ou serviço oferecido pela empresa consiste na criação de algo que seja diferente aos olhos de consumidor e que seja percebido amplamente em toda a indústria como sendo único. A diferenciação pode ser realizada através de várias dimensões: imagem da marca, tecnologia, qualidade dos serviços ao cliente e assistência técnica, dentre outros.
- Enfoque refere-se à escolha de um alvo determinado e, assim, cada política funcional seria desenvolvida levando esse fato em conta. O foco pode ser um determinado tipo de cliente, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, entre outros. A empresa busca

atender a esse alvo estratégico de maneira mais eficiente do que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla e abrangente.

Além dessas diferenças funcionais, as três estratégias implicam em arranjos organizacionais diferenciados, procedimentos de controle e sistemas criativos.

Gerenciar serviços é diferente de gerenciar manufaturas. Primeiramente é importante reconhecer essa diferença e compreender as características especiais de serviços que fazem com que sua gestão tenha especificidades próprias. Segundo, necessário é reconhecer que, para se diferenciarem no mercado e manterem sua competitividade, as empresas de serviços necessitam adotar uma estratégia. A estratégia possibilita a coordenação das atividades, de modo a focalizar os esforços de todos aqueles que compõem a organização, além de possuir também o poder de tornar o negócio conhecido por aqueles que estão fora dela.

Ainda sobre estratégia, Andrews (1988) a conceitua como sendo um padrão ou um modelo que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas; mesmo assim, o referido padrão produz as principais políticas e planos para alcançar tais metas, define a esfera de negócios a que aspira uma empresa, estabelece a classe de organização econômica que é ou pretende ser e, também, determina a natureza das contribuições econômicas que esta tenta proporcionar aos acionistas, empregados, clientes e às comunidades.

Já Mintzberg (1987), em seu artigo “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”, diz que as empresas necessitam de estratégias para estabelecer um direcionamento, focalizar os esforços, definir a empresa e proporcionar consistência. São as razões, umas convencionais,



outras não, que ele discute para defender sua tese, sugerindo não só por que as organizações precisam de estratégias, mas também como elas não precisam. Explicitando os aspectos acima mencionados, ter-se-ia:

- Estabelecer um direcionamento: A concepção da estratégia como um plano deliberado e de posição de mercado leva ao entendimento de que as empresas necessitam de uma estratégia para estabelecer um caminho que oriente suas ações, bem como para derrotar seus concorrentes ou, pelo menos, para lhes garantir habilidades para atuarem de forma corajosa e clara em ambientes ameaçadores. Dizem os comentaristas que, se a estratégia é boa, a empresa pode cometer vários erros, pode até começar de uma posição mais fraca e, ainda assim, chegar ao topo. A melhor estratégia é que garante a vitória. Por isso, a empresa que possuir uma estratégia clara irá derrotar a que não a possui. Sob esse ponto de vista, a estratégia vale mais que as operações. “Fazer a coisa certa supera fazer a coisa corretamente”, é a expressão para tal pensamento estratégico.
- Focalizar os esforços: A estratégia possibilita a coordenação das atividades, de modo a focalizar os esforços de todos aqueles que compõem a organização, visto que a essência desta é a ação coletiva. Ela funciona, assim, como promotora de integração. E, mais uma vez, há que se ter o cuidado para que não se caia na impossibilidade de uma mudança estratégica quando esta for necessária.
- Definir a organização: A estratégia é necessária para definir a organização. Ela lhe dá sentido. Do ponto de vista da estratégia como

sendo uma posição ou uma perspectiva, ela proporciona às pessoas, de dentro ou de fora dela, o seu entendimento e a sua diferenciação de outras organizações. Aponta também o entusiasmo que pode ser gerado por uma estratégia clara, fruto de um senso objetivo da missão. Neste aspecto, a estratégia pode fornecer ajuda não apenas tecnicamente, através da coordenação do trabalho, mas também emocionalmente, através do desenvolvimento de crenças.

- Proporcionar consistência: A estratégia é necessária para reduzir a incerteza e para proporcionar consistência. Ela auxilia na cognição, satisfaz as necessidades internas de ordem e promove eficiência sob condições de estabilidade. A falta de estratégia provoca confusão, podendo ficar a cognição coletiva sobrecarregada e gerar uma incapacidade no lidar com as experiências vivenciadas de forma consistente.

Mintzberg (1987) compara uma organização sem estratégia a um indivíduo sem personalidade – um desconhecido, impossível de ser reconhecido. Na verdade, não existem organizações desse tipo, mas algumas chegam muito próximo disso, possuindo quase nenhum senso de estratégia. Contudo, é importante observar que, algumas vezes, a falta de estratégia é temporária, e até mesmo necessária, pois ela pode estar relacionada a uma fase de transição de uma estratégia ultrapassada para outra mais viável, ou ainda refletir a impossibilidade de se definir algo consistente em função de uma situação de extrema dinâmica (alterações constantes). Em não existindo estas

circunstâncias, fundamental é que se tenha a estratégia como um senso claro de direção.

A estratégia é como uma teoria, uma estrutura cognitiva que simplifica e explica o mundo de forma a facilitar a ação. É importante salientar que a estratégia é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade, e não a realidade em si. É apenas uma abstração, uma representação na mente das pessoas. As boas estratégias apenas minimizam essa distorção.

A necessidade de consistência se dá pelo fato de que ela proporciona o sentimento de se estar no controle. Em um meio estável, a consistência é uma resposta eficiente. Outros fatores apontam para a necessidade de consistência, o que pode ser observado pela possibilidade que a organização terá de concentrar seus recursos e de explorar suas oportunidades, habilidades e conhecimentos ao máximo. Dentro desta linha de pensamento, a estratégia figura como um modelo que garantiria essa consistência.

Em outro enfoque, o da estratégia como perspectiva, ela atua na organização de modo semelhante ao funcionamento do instinto para um animal (facilita uma resposta rápida ou quase automática para os estímulos conhecidos). As pessoas têm necessidade de sentir confiança para que possam funcionar melhor. A estratégia bem definida proporciona essa confiança, e as pessoas se ocupam com os pequenos detalhes, pois as grandes questões já estarão amparadas pela estratégia.

A grande dificuldade surge quando ocorre uma mudança na situação, seja ela provocada por uma desestabilização no meio ambiente, seja pelo desaparecimento de nichos. O que é construtivo e eficiente em uma

determinada situação passa a figurar como desvantagem. Isto reforça a compreensão da estratégia como estando enraizada na estabilidade. Embora se fale sobre mudança estratégica, a administração dessa mudança, na prática, verifica-se difícil, especialmente quando envolve perspectiva. Aqui ela aparece como um plano mental e, como tal, pode cegar a organização quanto ao seu próprio atraso.

Mintzberg (1987) conclui seu artigo dizendo: "... que as estratégias estão para as organizações, assim como as viseiras estão para os cavalos: elas o mantêm seguindo em frente, em linha reta, mas impedem a utilização de uma visão periférica" (p.31).

Dessa forma, a adoção do planejamento - tomar hoje decisões para o futuro da organização - é vital para as empresas. Sendo assim, as chances de insucesso por parte das pequenas e médias empresas serão minimizadas, aumentando sua vantagem competitiva, pois conforme diz Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000, p.59),

"... a maioria das empresas de serviços compete em um ambiente econômico em geral composto por grande número de pequenas e médias empresas... Neste tipo de ambiente econômico, nenhuma empresa tem uma fatia significativa do mercado... Em qualquer caso, é necessário um entendimento completo das dimensões competitivas e das limitações das atividades antes que uma empresa comece a formular sua estratégia de serviços".

### 2.6.1 Força de vendas

Os serviços variam à medida que são baseados em pessoas. Eles “diferem se são prestados por trabalhadores inexperientes ou por profissionais especializados” (Kotler, 1998, p.412), e é importante falarmos sobre a força de vendas, que irá exercer um papel importante na prestação destes.

Considera-se a venda pessoal uma das mais antigas atividades do ser humano, sendo que, modernamente, ela é considerada como o elo de ligação entre a empresa e seus clientes, cabendo ao vendedor canalizar para a empresa toda e qualquer informação obtida no ambiente externo sobre os clientes da empresa, sobre o mercado e sobre os concorrentes. Nas organizações onde a função de vendas é bem estruturada, são consideradas como tarefas inerentes ao vendedor as seguintes (Kotler, 1998):

1. Prospectar, identificar e contatar novos clientes;
2. Definir claramente seus alvos e os clientes, alocando para cada um deles o tempo necessário a seu atendimento;
3. Comunicar e informar os clientes a respeito de novos produtos e serviços lançados pela empresa;
4. Efetuar a venda de produtos e serviços aos clientes, abordando-os, realizando apresentação, oferecendo argumentos, propondo um negócio e efetuando o seu fechamento ou encerramento;
5. Prestar serviços de consultoria a seus clientes, oferecendo-lhes assistência técnica, orientação e mesmo entregando-lhes o produto ou serviço solicitado;

6. Efetuar pesquisas de mercado para sua empresa e mesmo para os clientes, identificando e coletando toda e qualquer informação do mercado que possa servir a ambas as partes;
7. Decidir, disponibilizando aos clientes preferenciais os produtos que estejam em falta ou sejam escassos.

Os sete pontos acima indicados podem ser considerados como as funções básicas de um vendedor. Entretanto, esta enumeração é apenas o primeiro passo na constituição de uma equipe de vendas. O passo seguinte consiste em se alocar corretamente os membros da equipe de vendas, fazendo com que o vendedor contate o cliente certo, no momento certo e da maneira correta. Assim, o vendedor pode abordar um cliente ou comprador, de maneira individual, por telefone ou pessoalmente. Pode também abordar um cliente ou comprador que seja participante de um grupo de pessoas interessadas no produto ou serviço.

Ao mesmo tempo, pode o vendedor ou a equipe de vendas abordarem um conjunto de clientes ou compradores durante uma feira, um congresso, ou mesmo uma reunião de vendas. Finalmente, pode o vendedor dar suporte ao cliente ou à sua equipe mediante a realização de um seminário de vendas. Portanto, várias são as maneiras pelas quais pode o vendedor atingir seus clientes.

Atualmente, o que mais tem preocupado as empresas é o custo de sua força de vendas, uma vez que as empresas que mantêm equipe de vendas própria arcam com os salários e respectivos encargos sociais, que no Brasil

são altos em razão de nosso aparato legal trabalhista consubstanciado pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

Esta equipe própria de vendas pode atuar internamente – caso do telemarketing – ou externamente, em visita a clientes. Uma outra opção, que está se tornando uma prática usual contemporânea, é a contratação de uma força externa de vendas, remunerada mediante o pagamento de comissões. Ressalte-se que a melhor prática consiste na contratação de Pessoas Jurídicas que prestam serviços de vendas a outras empresas não concorrentes entre si, descaracterizando, portanto, qualquer vínculo empregatício e seus respectivos custos inerentes aos encargos sociais.

As organizações lançam mão de alternativas diversas de departamentalização, visando a desenhar uma estrutura adequada para sua força de vendas. Lançam mão, também, de diferentes modelos de departamentalização (Chiavenato, 1998), dentre eles destacando-se a departamentalização territorial ou geográfica, que apresenta como vantagens uma melhor definição das responsabilidades do vendedor quanto à sua área de vendas, melhor incentivo para que cultive um melhor relacionamento com sua clientela e menor custo operacional. Ela apresenta também desvantagens, como a necessidade de se delimitar um território condizente com a capacidade de atendimento do vendedor e dificuldades de avaliação da equipe quanto a resultados, uma vez que os territórios apresentam potenciais diferentes de vendas e problemas de superação de barreiras naturais e sociais em cada território delimitado.

As empresas também podem estruturar sua força de vendas através da departamentalização por produto, obtendo como vantagem a possibilidade do vendedor conhecer melhor os produtos comercializados, assumindo a venda de produtos com elevado grau de complexidade ou mesmo um mix de muitos produtos. Esta alternativa apresenta como desvantagem a necessidade de se dispor de uma chefia capaz de coordenar toda a equipe de vendas e de formular um plano de carreira para a equipe de vendedores, o que toma tempo e eleva custos.

Elas podem também optar pelo modelo de departamentalização por mercado ou cliente, que oferece como vantagem um maior conhecimento sobre as necessidades dos clientes, mas que exige dispersão da força de vendas com seu conseqüente aumento de custos, caracterizando sua desvantagem maior.

Outra alternativa de departamentalização adotada por muitas empresas consiste na departamentalização para administração de contas, o que acarreta como vantagens uma maior atenção dispensada ao cliente, com a conseqüente redução de custos e o fechamento de grandes volumes de vendas a preços que satisfaçam ambas as partes envolvidas no negócio. As desvantagens da opção por contas estão no fato de ela exigir da empresa maiores conhecimentos sobre seus clientes, mercados, concorrentes, produtos e tecnologias disponíveis, demandando para isto pessoal especializado, mais tempo e custos mais elevados.

O que os autores percebem em suas pesquisas é que as empresas adotam estruturas complexas, combinando, segundo suas necessidades, diferentes



modelos de estruturação, por entenderem que este mix permite-lhes atender simultaneamente vários tipos de produtos, serviços, clientes e áreas dispersas. Isso, entretanto, possui algumas desvantagens, como a adoção de uma estrutura funcional de poder, onde o mesmo vendedor se submeterá a chefias especializadas, cada uma restrita à sua área de atuação.

Uma questão que aflige as empresas é definir o tamanho de sua força de vendas e como calculá-la de maneira correta e adequada. Partindo-se do pressuposto de que a força de vendas de uma empresa seja um ativo produtivo, mas de custo elevado, sua quantificação assumirá importância ímpar.

Considerando-se que qualquer aumento de pessoal na força de vendas acarreta imediata elevação de custos e uma provável elevação do volume de vendas, sua real dimensão é importante. O tamanho da equipe está diretamente vinculado ao número de clientes a serem atendidos, sendo usual dimensionar-se o mais corretamente possível a carga de trabalho de cada vendedor. Kotler (1998) sugere observar uma seqüência de passos no dimensionamento da força de vendas, que são:

- Agrupar os clientes a serem atendidos em classes;
- Estabelecer um número ideal de visitas aos clientes em determinado período de tempo;
- Estabelecer um número compatível de visitas para cada vendedor;
- Contratar e treinar os vendedores.

Diante da necessidade de reter quadros mais capacitados e eficazes, as empresas se vêem na contingência de elaborar fórmulas que atendam às expectativas salariais de seus vendedores, uma vez que estes desejam receber uma renda regular que lhes permita a sobrevivência, uma recompensa extra por melhores desempenhos e um pagamento específico por seus ganhos de produtividade, ou seja, o aumento de vendas.

Por outro lado, as empresas desejam exercer maior controle sobre sua equipe, o que não é muito fácil quando esta se encontra em “trabalhos de campo”, bem como alcançar economia em seus custos e simplicidade na alocação de seus recursos. Percebe-se claramente que esta é uma situação de conflito que talvez jamais seja equacionada, dado serem estes interesses antagônicos. A alternativa mais utilizada pelas empresas, assim, é o pagamento de salários e comissões compatíveis com a prática do mercado.

Para tanto, estabelecem em suas políticas de remuneração um salário fixo que visa a satisfazer a estabilidade financeira do vendedor, um salário variável que visa recompensá-lo pelo seu esforço (comissões), um plano de reembolso de despesas para permitir-lhe cobrir seus custos operacionais, além de salários indiretos para garantir sua satisfação no trabalho, tais como férias remuneradas, repouso remunerado, plano ou seguro de saúde, etc. A remuneração compõe-se de pagamento de salários, benefícios e serviços sociais, representando hoje um dos custos de maior importância dentro de uma organização. Essa remuneração é tida como a recompensa que o funcionário recebe em contrapartida à execução de serviços para a empresa. Dentre todas as formas de remuneração, o salário pode ser definido como a fonte de renda

que define o padrão de vida de cada pessoa. Do ponto de vista da organização, o salário representa, simultaneamente, um custo e um investimento.

Administrar a força de vendas consiste basicamente em obter junto ao mercado os melhores vendedores, incentivá-los e acompanhá-los em sua labuta diária junto aos clientes.

O processo se inicia (Lobos, 1985) com a definição do perfil ideal do vendedor que a empresa deseja para seus quadros (vide tarefas do vendedor, acima), identificando em seguida as melhores fontes de suprimento desta mão-de-obra. Concluídos estes primeiros passos, procedem ao recrutamento e à avaliação dos candidatos. Esta fase consiste em submeter os candidatos a testes e entrevistas e, no caso de vendedores, a testes situacionais, ambientados no local de trabalho, visando a escolher os melhores candidatos do processo.

Escolhidos os melhores candidatos, procede-se à sua vinculação à organização – empregado ou terceirizado, como se queira – treinando-os nos processos adotados por esta. As empresas mais estruturadas utilizam tecnologia de treinamento bem atualizada, conjugada a uma supervisão mais direta do vendedor em seus primeiros momentos de atuação no mercado, sob os olhos atentos de sua chefia. Entretanto, de nada adiantaria todo este ritual se este mesmo vendedor não for continuamente motivado através da oferta de recompensas materiais e sociais, com o estabelecimento de cotas de vendas compatíveis, mas desafiadoras e de uma supervisão eficaz, através do uso de

relatórios que acompanhem seu desempenho e a satisfação do cliente com o serviço prestado.

Uma das atividades que mais demandam tempo, paciência e empenho do vendedor é a sua negociação junto aos clientes, que se constitui em uma verdadeira atividade de barganha. Estes buscam a celebração de um acordo com o cliente mediante a convergência de interesses e o ajuste quanto a preços, prazos, quantidades ou volumes, financiamento, riscos e promoções.

Para fechar a venda, o vendedor deve preparar-se de maneira antecipada para o negócio, planejando detalhadamente suas atividades, conhecendo profundamente os assuntos a serem tratados, acostumando-se a produzir sob pressão, discutindo os fatos de maneira inteligente, persuadindo, expressando-se corretamente, sabendo ouvir e julgar os fatos de maneira imparcial.

Diante da competição globalizada e da busca de menores custos de vendas, muitas empresas têm buscado o Marketing de Relacionamento, demonstrando que têm condições de atender às necessidades de seu cliente mediante um trabalho superior e de qualidade, comprometendo-se com este em termos de longo prazo. Esta atuação, entretanto, só produz resultado quando é mutuamente benéfica para as partes envolvidas. A adoção desta prática mercadológica permite à organização manter atenção contínua no cliente – foco – obtendo melhor retorno financeiro para ambos. Dessa forma, as empresas de serviços necessitam contar com um bom quadro de funcionários (produção e pessoal administrativo) e de organização para sobreviverem. As estruturas organizacionais, de acordo com Nadler (1994), devem possuir flexibilidade, adaptabilidade, sensibilidade, decisão e rapidez para

acompanharem ou se ajustarem às pressões dos mercados. Cada empresa tem uma forma singular e única de combinar a competência, os recursos e os valores e, portanto, o resultado deverá ser também particular e relevante para cada empresa, de acordo com cada situação.

#### 2.6.2 Custos na atividade de serviços

O processo de custeio é uma apuração analítica para atribuir valor monetário ao que ocorre na prestação de serviços, utilizando informações operacionais e contábeis.

Qualquer que seja a atividade de prestação de serviço, é possível estabelecer padrões de controle, orçamento e acompanhamento de custos que garantirão à empresa a fixação de preços competitivos, a determinação de fatores controláveis e incontroláveis e o reconhecimento de pontos que necessitam reduções de dispêndio etc.

O custo de um serviço pode ser decomposto em:

- Material direto
- Mão-de-obra direta
- Custos indiretos

Da mesma forma, para a atividade de serviços, faz-se necessário separar os custos em diretos e indiretos.

- Custos Diretos

Relacionam-se à execução do serviço, sendo facilmente identificados com o serviço prestado, tais como mão-de-obra e material e outros recursos

aplicados diretamente no serviço, sem a necessidade de nenhum critério de rateio.

- Custos Indiretos

São os custos que não podem ser apropriados diretamente aos serviços, necessitando critérios de rateio, tais como material indireto, mão-de-obra indireta e outros custos indiretos. Exemplo: gerência, supervisão, chefias dos serviços, aluguéis, depreciação, administração, compras, pessoal etc.

Independentemente do tipo de prestação de serviço, existe sempre um “contrato formal ou informal” entre o cliente e a empresa, e os critérios de rateio dos custos indiretos aos “contratos” devem obedecer a critérios consistentes e apropriados, sendo mais ou menos detalhados em função da relevância, procurando sempre demonstrar o custo real de um serviço.

- Método Básico

Os custos indiretos são apropriados através de um critério único ou por predominância de determinados custos indiretos, sem se levar em conta as fases do processo de prestação dos serviços. Caso haja mais de um tipo de serviço ou “contrato”, poderá ocorrer apropriação dos custos indiretos para mais ou para menos, de vez que não se consideram as etapas da execução e a utilização dos recursos.

- Método Departamentalizado

Os custos indiretos são rateados nas várias etapas ou fases de execução, sendo necessário:

- Estruturação dos serviços no plano de contas ou mapas de custeio em departamentos ou centros de custo;
- Os custos identificáveis serão apropriados diretamente, e os custos comuns através de critérios de rateio;
- Os custos acumulados nos departamentos ou centros de custo serão também obtidos por critérios de rateio, atribuídos aos serviços ou contratos;
- Quanto mais bem identificados os custos, menor a necessidade de rateios, resultando em melhor precisão.

## **2.7 Comentários**

Neste Capítulo, abordou-se o setor de serviços no qual está inserida a atividade das imobiliárias, dissertando sobre o histórico, a importância, a definição e a classificação de serviços; o pacote de serviços, onde foram descritas suas quatro dimensões (instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos); o comportamento do consumidor de serviços; a proposta de valor de Tucker (1999); os critérios competitivos na visão de Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000) - qualificadores, ganhadores e perdedores de serviços - e na visão de Slack (apud Ganesi e Corrêa, 1996) – ganhadores, qualificadores e poucos relevantes -; a qualidade em serviços e os critérios de avaliação de sua qualidade; serviços como sistemas abertos, onde o cliente participa do processo de prestação de serviço; a interação do marketing e operações em serviços; a competitividade e estratégia: a força de vendas, além dos custos da atividade de serviços.

Dessa forma, os cinco primeiros objetivos específicos foram contemplados:

1) Identificar o pacote de serviços 2) Identificar os critérios competitivos qualificadores, ganhadores de serviço e pouco relevantes; 3) Identificar os critérios de avaliação da qualidade na prestação de serviços; 4) Identificar a interação de marketing e operações em serviços; 5) Identificar as estratégias genéricas;

O próximo Capítulo apresentará a metodologia, a limitação da pesquisa e o tratamento dos dados.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Procedimentos metodológicos**

O presente estudo possui um caráter exploratório-descritivo, por ser uma pesquisa fundamentada em uma revisão bibliográfica com teorias e conceitos, na opinião de um grupo de compradores de imóveis junto a imobiliárias e corretores autônomos, em entrevistas abertas com proprietários de imobiliárias, clientes vendedores, corretores de imóveis, Sindicato dos Corretores de Imóveis de Minas Gerais e Conselho Regional de Corretores de Imóveis - CRECI-MG, onde os entrevistados se manifestavam livremente. Possui como objetivo descrever, explicar e explorar um fenômeno.

Na coleta dos dados dos clientes compradores de imóveis, o instrumento utilizado foi a aplicação de questionários estruturados, compostos de perguntas fechadas, onde as variáveis eram as quantidades de ocorrência.

Para a elaboração do questionário, foram previamente realizadas entrevistas com vários compradores de imóveis, com o objetivo de extrair os principais pontos que, na visão do grupo, deveriam dele constar, bem como com diversos proprietários de imobiliárias para que fosse possível entender o seu funcionamento. Escolheu-se a utilização desse instrumento de coleta por proporcionar uma significativa economia de tempo, além de facilitar a análise dos dados.

Após a confecção do questionário final (Anexo 1), foi realizado um pré-teste para verificar sua validação.

A pesquisa foi realizada no período de 24 de abril a 10 de maio e de 01 de agosto a 09 de setembro de 2001, com a participação de 303 pessoas residentes em Belo Horizonte.

Na análise dos dados, foi utilizado o excel para a tabulação e determinação das proporções de incidência de cada resposta.

### **3.2 Delimitação da pesquisa**

Esse estudo envolve uma amostra de 303 pessoas escolhidas aleatoriamente e que tiveram contato com 1271 imobiliárias e 328 corretores autônomos, cuja condição básica para participação era já ter tido experiência prévia na compra de imóveis através uma imobiliária ou corretores autônomos, sem preocupação com região ou bairro, tipo de imóvel, localização, sexo, nível cultural ou renda. As entrevistas tiveram uma duração média de 15 minutos.

Neste estudo, o cliente vendedor não foi objeto de pesquisa, pois quando faz a oferta do imóvel, ele já possui uma decisão tomada, na medida em que a negociação entre ele e a imobiliária já ocorreu, tendo sido ajustados o preço e as condições de venda. Da mesma maneira, as imobiliárias e seus recursos internos, bem como seus corretores, não foram alvos de uma pesquisa específica, limitando-se às entrevistas junto aos proprietários de imobiliárias, com os clientes vendedores, corretores e órgãos de classe, visando ao entendimento do funcionamento do setor.

Este estudo limita-se à formulação de uma proposta para a diferenciação dos serviços das imobiliárias, pois não é finalidade deste a implantação e avaliação dos resultados.

### **3.3 Tratamento dos dados**

As respostas ao questionário de número 3 a 12 foram tratadas individualmente, verificadas as proporções de cada uma das opções e, posteriormente, obtendo-se a média aritmética das proporções de cada opção. Quanto às perguntas 13 e 14, não foi considerada a opção 'não foi necessário', isto é, somente se ponderou a 1ª e a 2ª opção de cada resposta respectivamente, com o mesmo tratamento dado às respostas 3 a 12 acima. Nas respostas à pergunta 16, letras 'a' e 'b', foram computadas as ocorrências para cada opção.

### **3.4 Comentários**

Neste Capítulo, descreveu-se a metodologia utilizada, a limitação da pesquisa e o tratamento dos dados. No próximo, serão abordadas as características do setor das imobiliárias, a análise dos dados e os resultados da pesquisa, onde se identificarão as carências e desejos não-atendidos por estas. Formular-se-á uma proposta de diferenciação de serviços para as imobiliárias, que por elas deve ser considerada com o escopo de melhoria em seus serviços.

## **4 PROPOSTA DAS ALTERNATIVAS PARA DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS**

### **4.1 Introdução**

O problema das imobiliárias, que é o de vender imóveis, envolve o cliente vendedor, o cliente potencial comprador, a imobiliária e seus recursos internos. Ressalvada a limitação da pesquisa (item 3.2), focar-se-á esse elenco, dando ênfase à posição do comprador, considerado elemento importante.

Neste Capítulo, primeiramente, com base em entrevistas abertas realizadas junto a proprietários de imobiliárias, corretores, vendedores, compradores de imóveis, Sindicato dos Corretores de Imóveis do Estado de Minas Gerais e ao CRECI-MG, serão descritas as características da administração de serviço nas imobiliárias. Em seguida, a pesquisa realizada com 303 compradores de imóveis para se identificar quais as carências e desejos não-satisfeitos por esta administração.

Finalmente, como o objetivo deste trabalho é o de criar propostas para a diferenciação dos serviços, utilizando a revisão da literatura descrita no Capítulo 2, as características da administração de serviço nas imobiliárias e a pesquisa junto aos clientes-compradores, objetiva-se apresentar um elenco de alternativas a ser considerado pelas empresas para aumentar sua competitividade no mercado.

## **4.2 Características das Imobiliárias**

### **4.2.1 Qualificação necessária**

O corretor é toda pessoa física ou jurídica que serve de intermediário entre o vendedor e o comprador.

A profissão de corretor de imóveis foi regulamentada pela Lei nº. 4.116, de 27 de agosto de 1962, substituída pela Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978, regulamentada pelo Decreto nº. 81.871, de 29 de junho de 1978, quando foi instituída a figura do Técnico em Transações Imobiliárias para mediar vendas, compras e locações imobiliárias, administrar bens imóveis e condomínios, além de vistoriar e avaliar estes imóveis.

Para exercer a profissão de corretor de imóveis, o interessado deverá possuir o título de Técnico em Transações Imobiliárias e ser inscrito no Conselho Regional de Corretores de Imóveis da jurisdição. A obtenção desse título se dá através de curso profissionalizante específico, tendo como pré-requisito a conclusão do 2º grau.

Em Belo Horizonte, o Sindicato dos Corretores de Imóveis mantém um convênio com o Sindicato dos Corretores do município do Rio de Janeiro para realização desse curso, sendo possível também junto ao Colégio Minas Gerais. Uma outra modalidade seria os Exames Supletivos Profissionalizantes, promovidos pelo DESU/GESUP (Diretoria de Ensino Supletivo/Gerência dos Exames Supletivos) por intermédio da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, divulgados através de editais. O candidato deve possuir 21 anos completos, comprovar o exercício pelo prazo mínimo de dois anos em

atividades relacionadas com a modalidade de Técnico em Transações Imobiliárias e também possuir escolaridade completa de 1º grau. Existe ainda a possibilidade da obtenção da habilitação junto ao Sindicato dos Corretores de Imóveis de Niterói, Rio de Janeiro e, neste caso, o interessado deverá se deslocar até a cidade para a realização dos exames.

Para pessoa jurídica é necessário seu registro junto ao Conselho Regional de Corretores de Imóveis, e que um dos sócios seja corretor legalmente habilitado, sócio este que será o responsável técnico perante o Conselho.

#### 4.2.2 O fluxo de serviços

Os serviços de uma imobiliária são executados através de seus corretores de imóveis, profissionais autônomos e comissionados (um percentual incidente sobre a comissão recebida pela imobiliária). Esses corretores, conforme já dito acima, têm a função de intermediar a compra e venda de imóveis, ou seja, a de aproximar o cliente vendedor (construtor ou proprietário) e o cliente potencial comprador, com o objetivo comum de realizar a compra e venda do imóvel.

Em relação ao cliente vendedor, o trabalho se inicia ao assinar um Contrato de Prestação de Serviços, também chamado de Opção de Vendas. Com esta assinatura, cria-se um vínculo jurídico entre a imobiliária e o proprietário do imóvel, provando-se, assim, a participação da imobiliária na venda do imóvel. Dessa forma, ficam garantidos os direitos de exclusividade de venda e de cobrança da comissão ao término da transação.

Mediante esse contrato assinado, a imobiliária terá permissão legal para anunciar o imóvel pelo meio que julgar necessário, de contatar, recepcionar e mostrá-lo aos clientes potenciais compradores.

Após a captação e divulgação do imóvel, a imobiliária passa a centrar sua atenção no cliente comprador. Ao receber um pretendente à compra (seja por prospecção do corretor, seja pelo anúncio, faixas, panfletos etc.), o corretor deverá fazer uma triagem junto ao comprador, buscando saber o tipo de imóvel desejado, o preço, a localização, quando deseja obtê-lo, o fim a que se destina etc. De posse dessas informações, escolhe-se no estoque, seja por computador ou através de pastas usadas para arquivar as fichas de cada imóvel à venda, o imóvel que esteja mais próximo das solicitações do interessado. Se a descrição, localização, tipo e especificações de ordem geral agradarem ao cliente, propor-se-á uma visita aos imóveis selecionados para a demonstração dos aspectos físicos, acabamento, equipamentos e materiais usados na construção, bem como a localização.

Se manifestada a intenção de compra de algum dos imóveis visitados, passa-se à fase de negociação, onde são discutidas as condições para a realização do negócio e as formas de pagamento em função da disponibilidade financeira do comprador. Essa transação será formalizada através de uma proposta para compra, levando-se em conta as condições de venda já previamente desejadas pelo cliente vendedor. Normalmente a proposta para compra do imóvel é passada por telefone ao cliente vendedor, ou é marcado um encontro com as partes (comprador/vendedor). Acertando-se as partes, a imobiliária formaliza a negociação através da confecção do contrato de

promessa de compra e venda nos termos definidos e estabelecidos por estas.

A Figura 8 mostra o fluxo de processo de uma imobiliária.

Figura 8: Fluxo de processo da Imobiliária.



Do ponto de vista jurídico, o trabalho da imobiliária se conclui com a assinatura do contrato de promessa de compra e venda. Entretanto, sob o ponto de vista da prestação de serviços, a imobiliária deverá acompanhar todos os passos da transação imobiliária, quais sejam, a assinatura da escritura e o seu respectivo registro junto ao Cartório de Registro de Imóveis ou a assinatura do contrato de financiamento junto a uma Sociedade de Crédito Imobiliário.

#### 4.2.3 A remuneração da imobiliária e do corretor de imóveis

A remuneração da imobiliária é a comissão que recebe pela prestação de seus serviços como intermediadora da transação entre comprador e vendedor.



Em Belo Horizonte, a comissão praticada pelas imobiliárias para os imóveis avulsos (casas, apartamentos, salas e lojas) está oscilando entre 5% (cinco por cento) e 6% (seis por cento) sobre o valor da venda e, para os imóveis de construtoras, varia de 2,5% (dois e meio por cento) a 5% (cinco por cento) também sobre o valor da venda. Em ambos os casos, a base para o cálculo do percentual da comissão é sempre o valor à vista, isto é, não se levam em conta juros e outros acréscimos em função de possíveis parcelamentos.

Já o corretor de imóveis que trabalha para as imobiliárias, na condição de profissional autônomo, receberá uma comissão considerando a mesma base de cálculo aplicado à comissão da imobiliária, nas seguintes situações: a) Como captador ou opcionista do imóvel; b) Como vendedor do imóvel. Quanto ao percentual de comissionamento, este varia muito de imobiliária para imobiliária, mas em média é distribuído entre os corretores participantes da transação (captador/vendedor) um percentual de 40% a 50% da comissão recebida.

#### 4.2.4 Órgãos regulamentadores

Os principais órgãos regulamentares são o Conselho Federal de Corretores de Imóveis - COFECI e os Conselhos Regionais de Corretores de Imóveis - CRECI's - responsáveis pela disciplina e fiscalização do exercício da profissão de corretor de imóveis, constituídos sob a forma de autarquia, dotados de personalidade jurídica de direito público e vinculados ao Ministério do Trabalho. Possuem autonomia administrativa, operacional e financeira, conforme a Lei nº. 6.530, de 12 de maio de 1978, artigo 5º.

O COFECI é um órgão federal que possui sede e foro na Capital da República e jurisdição em todo território nacional. É composto por dois representantes, efetivos e suplentes, de cada Conselho Regional, eleitos entre seus membros. É encarregado de explicitar a legislação e de expedir normas para a sua correta execução, bem como disciplinar os casos omissos.

O CRECI é uma autarquia responsável por credenciar, orientar e fiscalizar o exercício da profissão de corretor de imóveis. Atualmente, existem 24 CRECI's sediados em capitais no país. Estes ainda possuem escritórios no interior de cada estado, chamados de Delegacias Regionais.

Além desses órgãos regulamentadores, existe um Sindicato dos Corretores de Imóveis que visa a representar os interesses dos corretores de imóveis para que os estes tenham seus benefícios profissionais assegurados.

#### 4.2.5 As imobiliárias e seus corretores de imóveis

Segundo uma pesquisa realizada por Greenberg H. e Greenberg J. (apud Shapiro e Sviokla, 1994), o setor das imobiliárias caracteriza-se por uma elevada taxa de rotatividade dos corretores que, na opinião dos autores, decorre da falta de definição de "critérios que façam uma melhor equiparação entre a pessoa e a função" (p.281).

Na atividade de corretagem de imóveis, alguns dos problemas detectados pelas empresas que atuam nesse mercado são: a baixa qualificação profissional dos corretores, que em sua maioria entram para a profissão por falta de outra opção no mercado de trabalho, além de uma série de canais alternativos de venda. A maioria das construtoras em Belo Horizonte vende

diretamente seus imóveis, o que não acontece nas outras capitais, além de que o comprador e o vendedor de imóveis tentam vendê-los diretamente, apesar de utilizarem os serviços das corretoras paralelamente. Isso, conforme Tucker (1999), torna a corretagem mais acessível e faz com que ela seja percebida como um serviço de menor valor.

Segundo Kotler (1998), um cliente satisfeito indica o seu fornecedor, em média, para três outras pessoas, ao passo que o cliente insatisfeito o faz para 11 pessoas. Assim, faz-se necessário monitorar esta insatisfação, pois, de acordo com Ganesi e Corrêa (1996, p.76), “estudos sugerem que manter um cliente custa cinco vezes menos que atrair um cliente novo”.

Como o contato com os clientes utiliza a participação de corretores de uma forma intensiva, acredita-se seja este um fator merecedor de atenção. Não se pode esquecer do processo, mas acredita-se que o diferencial será, com certeza, corretores mais bem qualificados e motivados.

A justificativa para se investir na qualificação, na conscientização da necessidade de um diferencial no atendimento ao cliente e na motivação dos corretores é a de que mudanças no processo de prestação do serviço podem ser facilmente copiadas, ao passo que, copiar corretores qualificados, motivados e conscientes que perante os clientes representam a empresa, demanda um tempo maior, pois os serviços variam à medida que são baseados em pessoas.

A preocupação com perfil, descrição do cargo, recrutamento, seleção, treinamento, qualificação, manutenção e desenvolvimento dos corretores é decorrente das necessidades e expectativas dos clientes.

#### 4.2.6 A administração das imobiliárias

Nas pequenas empresas, categoria que engloba a maioria das imobiliárias ou corretoras de imóveis, a formulação da estratégia é definida pelo proprietário, pois o poder é centralizado e autocrático, sendo que o sucesso ou o insucesso depende das estratégias por ele formuladas. Como a estrutura é montada e gerida de cima para baixo, o proprietário é o único responsável por todos os aspectos da empresa, já que é ele quem determina os objetivos e como os recursos disponíveis devem ser aplicados para causar maior impacto. Ele deve levar em consideração que a margem para o erro é mínima, uma vez que, para as pequenas imobiliárias ou corretoras, os recursos próprios, bem como o acesso aos recursos de terceiros, são limitados, ou por vezes inacessíveis.

É imprescindível fazer uso da tecnologia, buscar novos processos, utilizar a informatização e preocupar-se com o fluxo de caixa, pois mais importante que ter lucro é a capacidade de fazer “caixa”. Além disso, ter rapidez no processo decisório, um bom sistema de informação abrangendo toda a empresa, uma estrutura enxuta, procurar a segmentação através da especialização, criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho, são elementos fundamentais para o sucesso da organização.

Independente o tamanho da empresa para se determinar se é ou não necessário ter Planejamento e Gestão Estratégica; o que irá variar é a necessidade específica de cada uma. Drucker (1975, p.720-721) diz que:

“A pequena empresa necessita de administração organizada e sistemática mais ainda do que a grande empresa, não necessita de

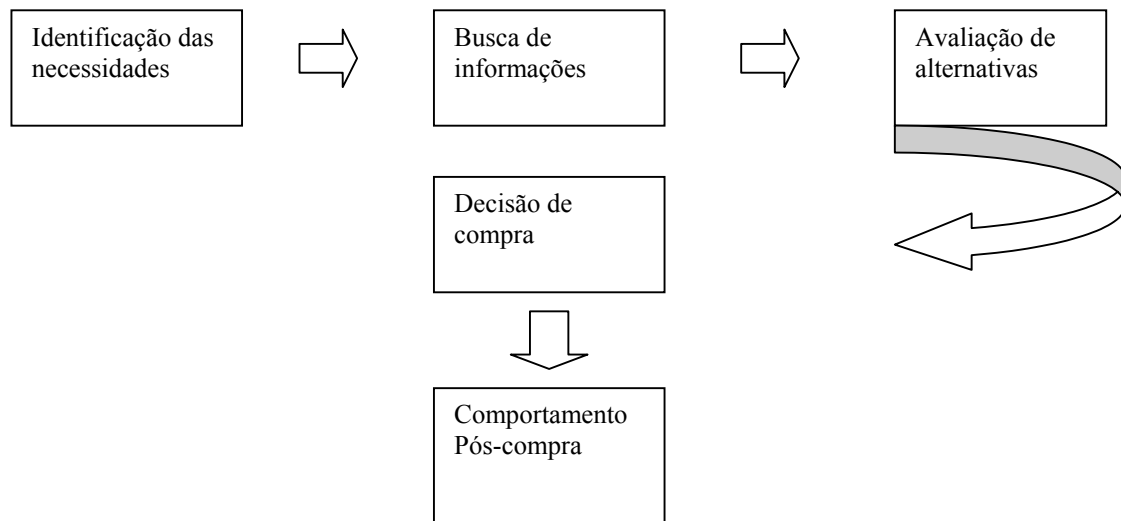
elaborados processos e técnicas em muitas áreas, não comporta grandes 'staffs' nem processos esmerados. Mas precisa de administração de primeira ordem, pois, diferentemente das grandes empresas, não têm recursos e tempo suficientes”.

#### 4.2.7 O comportamento do consumidor

Na avaliação das alternativas para a compra, o serviço prestado por uma imobiliária é analisado pelo cliente comprador sob dois ângulos, quais sejam, o serviço prestado pela imobiliária e o imóvel que está sendo ofertado. Sendo o serviço intangível e não tendo como ser avaliado previamente, o cliente baseia-se em referências ou experimenta e avalia a prestação de serviço no decorrer dos contatos com a imobiliária. Já com relação aos imóveis, por se tratar de um bem tangível, isto é, algo mensurável, o cliente usa da comparação com outros para verificar, por exemplo, preço, planta interna etc. Os estágios do processo de compra são mostrados na Figura 9.

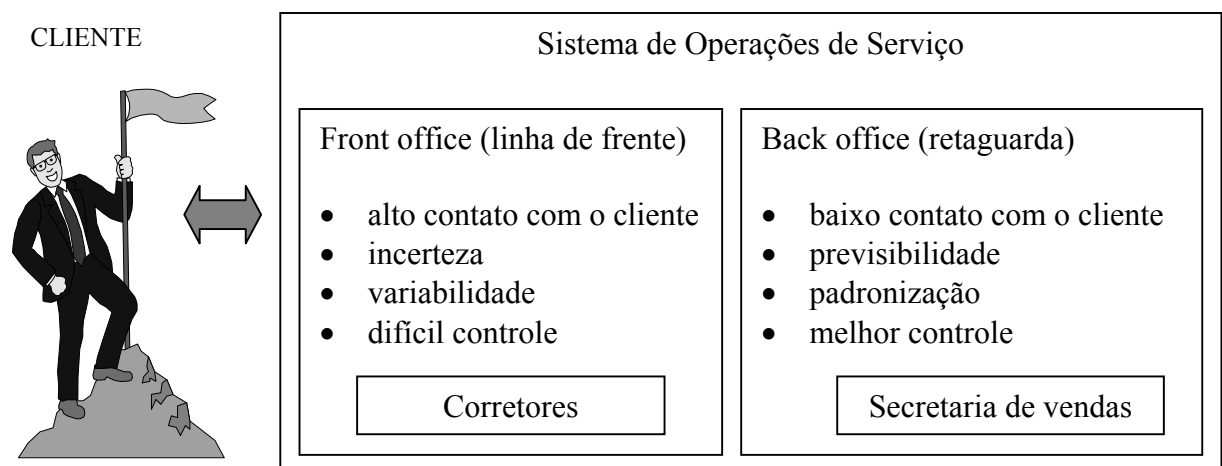
As operações de uma imobiliária ou corretora de imóveis podem ser genericamente divididas em dois segmentos, o da compra e o da venda, e resultam numa série de contatos entre o corretor e o cliente, ora comprador, ora vendedor. Como a qualidade é construída durante esses contatos e em função de sua quantidade, torna-se difícil seu monitoramento e intervenção, o que poderá ser visualizado na Figura 10.

Figura 9: O modelo de cinco estágios do processo de compra



Fonte: Kotler, 1991 (apud Giancesi e Corrêa 1996, p.69)

Figura 10: As operações de serviço divididas entre front office e back room



Fonte: Adaptado de Giancesi e Corrêa (1996, p.42) e o conteúdo baseado nas observações, análises e pesquisas realizadas pelo mestrando.

Normalmente a prestação de serviço envolve duas partes, o prestador e o receptor do serviço. Já na corretagem de imóveis lidam três partes, o

prestador de serviço na pessoa do corretor, o cliente vendedor e o cliente potencial comprador do imóvel. Olhando essas duas situações, vê-se que o grau de dificuldade ou complexidade para a administração da imobiliária é maior que nas atividades de prestação de serviços que envolvam somente duas partes.

Outro elemento a ser considerado é o fato de que a compra de um imóvel envolve valores altos, e a grande maioria dos compradores realiza durante toda sua vida poucos negócios, ou seja, a frequência com que ocorrem é pequena. Em decorrência disso, os compradores são extremamente cautelosos quando de sua realização, pois, para a maioria deles, este evento (a compra) representa a maior transação monetária em que se envolveram ou se envolverão. Para muitos, está em jogo toda a poupança que conseguiram economizar, o resultado de um longo período de postergação de consumo, acrescido do fato de muitos necessitarem de financiamento para completar a aquisição, tendo que considerar o impacto da prestação mensal no orçamento. Este fato será ponderado e analisado à luz de variáveis incontroláveis, tais como:

- Expectativas futuras sobre o comportamento da taxa de juros;
- Política salarial, isto é, se o salário a receber no futuro será suficiente para cobrir o aumento nas prestações;
- A preocupação com o desemprego;
- Expansão ou retração da economia com reflexos diretos sobre a atividade econômica.

Se a compra leva a estas séries de preocupações, não é de se estranhar que o potencial cliente-comprador leve amigos e parentes para verem e opinarem quanto ao imóvel. Como a perfeição ainda não existe, visto que os gostos e necessidades das pessoas são diferentes, a sua compra se reveste em uma longa e às vezes árdua tarefa de pesquisa, pois somente através da comparação de vários imóveis será possível ao comprador se decidir por um que mais se aproxime de suas expectativas, necessidades e, principalmente, de sua capacidade ou disponibilidade de pagamento.

#### 4.2.8 Análise das forças competitivas do setor

Usando o modelo de Porter (1991) descrito no item 2.13, Apresentação das forças competitivas desta indústria, temos:

##### 1 Entrantes Potenciais

São relativamente poucas e contornáveis as barreiras existentes para a entrada de novos competidores no mercado de corretagem de imóveis.

As principais barreiras ao exercício da profissão de corretor de imóveis, conforme informações obtidas junto ao CRECI-MG (descritas no item 4.2.1) são: a) possuir o 1º grau ou segundo grau completo; b) ser maior de 21 anos; c) a obtenção do título de Técnico em Transação Imobiliária, que se pode dar junto ao Sindicato dos Corretores de Minas Gerais, ao Colégio Minas Gerais em Belo Horizonte, ao Sindicato dos Corretores de Niterói ou através dos exames supletivos profissionalizantes (2º grau) promovidos pela Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais; e d) registro junto ao CRECI. Ressalte-se, ainda, que o interessado em exercer a profissão de corretor de imóveis não



necessita previamente obter o título e o respectivo registro no CRECI, pois este aceita provisoriamente o exercício da profissão mediante a apresentação de comprovante de inscrição para obtenção da titulação junto ao Sindicato dos Corretores do Estado de Minas Gerais ou junto ao Colégio Minas Gerais, pelo tempo de duração do curso ou realização das provas. Dessa forma, as restrições ficam limitadas à conclusão do 1º ou 2º grau e ao custo financeiro para a obtenção do título e respectivo registro.

## 2 Substitutos

Para vender imóveis, não há a obrigatoriedade legal de se contratar uma imobiliária ou um corretor de imóveis para intermediar a venda ou a compra, pois o proprietário do imóvel, seja ele uma pessoa física ou jurídica, pode vender e anunciar diretamente, bem como o interessado na compra pode contatar diretamente o vendedor e, assim, realizar o negócio. Acertadas as condições gerais da negociação, dirigem-se a qualquer dos Cartórios de Notas para lavrarem a escritura de compra e venda, sem a necessidade prévia do contrato particular de promessa de compra e venda.

As construtoras em Belo Horizonte são substitutas que, em sua maioria, possuem departamentos próprios de vendas ou, quando não os possuem, colocam seus imóveis em várias imobiliárias ao mesmo tempo.

Um outro ponto a ser levado em consideração é o exercício ilegal da profissão que, mesmo com a atuação do CRECI, mostra-se de difícil solução. Invariavelmente, na maioria das imobiliárias de Belo Horizonte, existem corretores exercendo ilegalmente a profissão, o que, segundo os proprietários

das imobiliárias, deve-se ao alto custo financeiro para se obter a titulação e o respectivo registro. Da mesma forma, fora do ambiente das imobiliárias, existem corretores também sem habilitação exercendo a profissão (basta ter um telefone, colocar um anúncio no jornal e esperar os clientes ligarem).

### 3 Fornecedores

Os fornecedores das imobiliárias são os proprietários dos imóveis, sejam eles pessoas físicas, jurídicas ou as próprias construtoras. Sob esse aspecto, sua influência é grande, pois como a oferta de prestadores de serviços de corretagem é grande, bem como as oportunidades de se vender direto (algumas vezes usando os serviços de uma imobiliária, mas vendendo ou comprando diretamente sem o pagamento da comissão esta imobiliária), a lei da procura e da oferta também se aplica ao mercado de imóveis.

É comum na hora do fechamento da venda, o vendedor solicitar à imobiliária que reduza sua comissão numa percentagem superior ao desconto que ele concederá ao comprador. Ex. ao vendedor é solicitado um desconto para fechar a venda de R\$ 1.000,00, que representa, digamos, 1% de uma venda de R\$ 100.000,00. Este diz à imobiliária que não pode reduzir o preço, e que ela terá que reduzir os R\$ 1.000,00 na comissão de 5% que ele iria pagar-lhe, o que, na realidade, representa para a imobiliária abrir mão de 20% da sua receita bruta e, na mesma proporção, uma redução na comissão dos corretores envolvidos na transação.

#### 4 Compradores

Da mesma forma que no item anterior, só que de maneira inversa, a influência dos compradores também é grande. Como exemplo, em um fechamento, o comprador aceita pagar o valor combinado com o vendedor, mas diz à imobiliária que, para concretizar o negócio, esta deverá reduzir a comissão que o vendedor irá pagar em R\$ 1.000,00 para viabilizar o negócio. Geralmente não resta alternativa à imobiliária, além da tentativa de argumentação, pois, caso não aceite a redução em sua comissão, três fatos podem vir a ocorrer: os clientes podem posteriormente negociar diretamente, ou outra imobiliária pode ter oferecido o mesmo imóvel e aceita reduzir a comissão, ou o negócio não é feito, e em todos os casos a imobiliária perde.

#### 5 Concorrentes na Indústria

Além da concorrência de compradores e vendedores que forçam a redução da comissão, ou, mesmo que se utilizando dos serviços de uma imobiliária, efetuam a venda diretamente, existe a concorrência entre as imobiliárias e corretores autônomos (em levantamento realizado no Bairro da Savassi, região sul de Belo Horizonte, foi constatado que ali existem mais de 120 imobiliárias). Boa parte dos proprietários de imóveis se recusa a dar exclusividade de venda a uma só imobiliária, colocando seu imóvel em várias delas, fazendo com que este seja anunciado e oferecido por várias delas ao mesmo tempo.

Existem outros concorrentes das imobiliárias, que são os próprios corretores que para elas trabalham e que, segundo elas, realizam a venda diretamente sem passar pela empresa, usando toda sua estrutura em proveito

próprio. A proposta também pode partir diretamente dos próprios envolvidos na transação, comprador ou vendedor.

#### 4.3 A pesquisa e a análise dos dados e resultados

A pesquisa foi realizada no período de 24 de abril a 10 de maio e de 01 de agosto a 09 de setembro de 2001, com a participação de 303 pessoas moradoras em Belo Horizonte que, por sua vez, tiveram contato com 1599 imobiliárias ou corretores autônomos (Quadro 3).

Quadro 3: Amostra envolvida na pesquisa

UNIDADES DE PESQUISA	ENTREVISTADOS	UNIVERSO DE	
		IMOBILIÁRIAS	CORRETORES AUTÔNOMOS
Pessoas físicas	303	1271	328

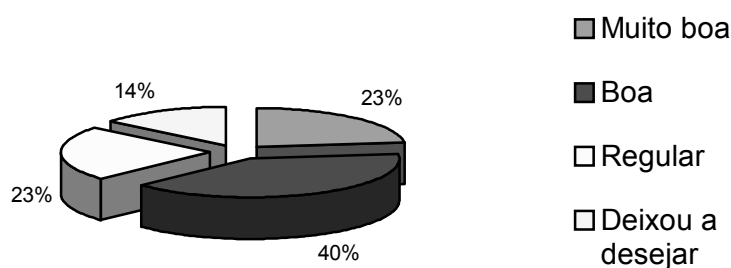
Na análise dos dados, utilizou-se o excel para a tabulação, determinação das proporções e incidência para cada resposta, conforme descrito no item 3.3.

Abaixo, serão apresentados graficamente os resultados das respostas que irão fornecer subsídios para a formulação da proposta de criar alternativas de diferenciação dos serviços de venda de imóveis prestados pelas imobiliárias.

No que diz respeito ao primeiro atendimento das imobiliárias ou dos corretores autônomos aos clientes (nesse ponto será utilizada a palavra corretores, pois as imobiliárias prestam seus serviços através desses

profissionais), tenha sido ele feito por telefone ou pessoalmente, deixou a desejar em 14% dos contatos e mostrou-se regular em 23% (Figura 11).

**Figura 11 Impressão s/primeiro atendimento**

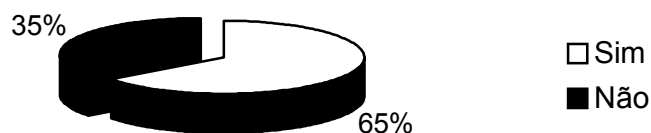


No geral, 34% dos corretores não mostraram o imóvel especificado pelos entrevistados (Figura 12), e 35% mostraram imóveis também fora da faixa de preço solicitada (Figura 13). Isso é devido, provavelmente, a uma quantidade muito pequena de imóveis disponíveis, o que se pode constatar quando 64% das imobiliárias/corretores autônomos mostraram de 01 a 03 imóveis a cada entrevistado (Figura 14) e, quando não os tinham ou as opções mostradas não agradavam ao entrevistado, 30% dos corretores não procuraram outros imóveis (Figura 15).

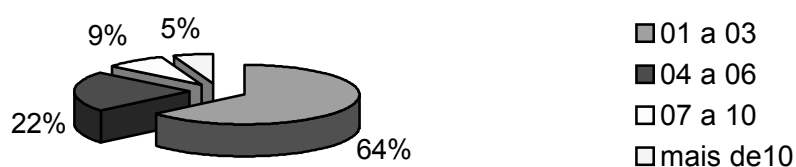
**Figura 12: Mostrou o imóvel que estava procurando**



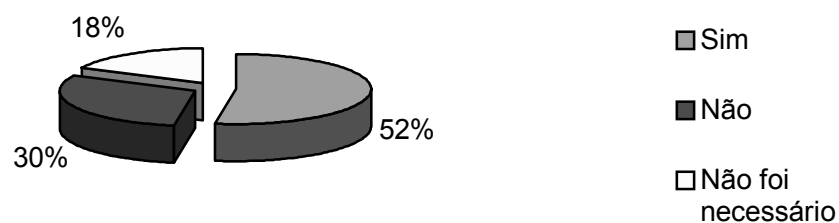
**Figura 13: O preço estava dentro da faixa procurada**



**Figura 14: Número de imóveis mostrados por imobiliária**



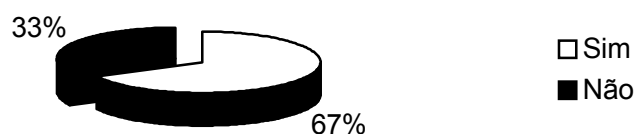
**Figura 15: Mostraram outras opções**



Com relação ao conhecimento das regiões em torno dos imóveis mostrados (Figura 16), 33% dos corretores não as conheciam, o que talvez se explique pela alta rotatividade dos corretores (vide item 4.2.5) ou pelo fato de a maioria das imobiliárias em Belo Horizonte ter somente 01 loja e atuar em várias

regiões simultaneamente, além de que 50% deles não tinham conhecimento técnico com relação aos materiais utilizados na construção, acabamento, tamanho dos imóveis, insolação etc (Figura 17). Por fim, 50% dos corretores demonstraram não ter conhecimento da situação jurídica dos imóveis, tais como impostos, certidões, opções de financiamento, etc. (Figura 18).

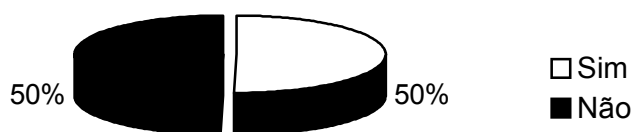
**Figura 16: Conhecimento da região em torno dos imóveis**



**Figura 17: Conhecimento técnico**

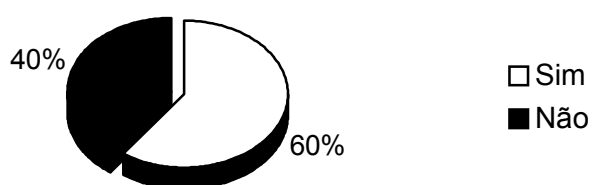


**Figura 18: Conhecimento da situação jurídica dos imóveis**



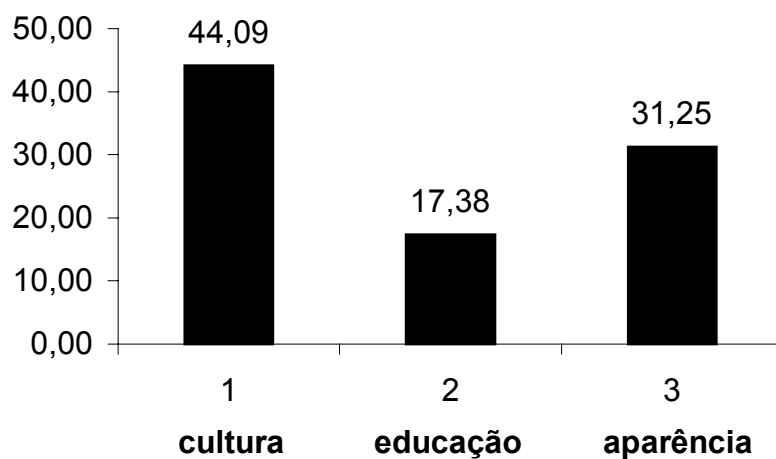
Para os entrevistados, 60% dos corretores transmitiram a sensação de estar forçando a venda, isto é, queriam vender para receber a comissão sem se preocupar em atender ao entrevistado (Figura 19).

**Figura 19: Interessados em forçar a venda**



Perguntados sobre o nível cultural, educação e boa aparência demonstrados pelos corretores, o resultado na visão dos entrevistados foi de que 44%, 17% e 31% dos corretores, respectivamente, deixaram a desejar nesses quesitos (Figura 20).

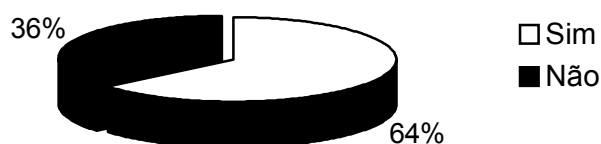
**Figura 20: Corretores deixaram a desejar em:**





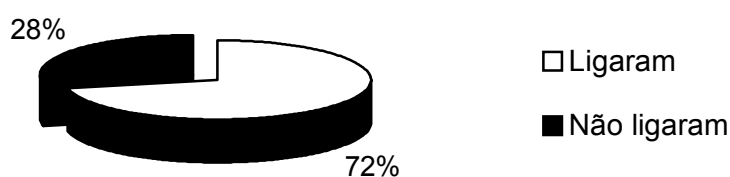
No universo de 303 entrevistados, quanto à necessidade de se vender um imóvel para comprar outro, somente 155 deles acionaram 810 imobiliárias/corretores autônomos e apontaram que 33% destes não se interessaram em colocar seus imóveis à venda (Figura 21).

**Figura 21: Necessitavam vender 1 imóvel para comprar outro. Interesse das corretoras em vendê-los. (810 imobiliárias)**



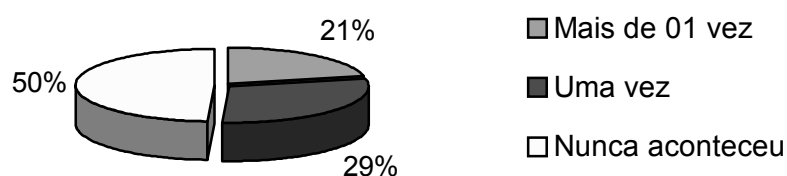
No geral, o contato com as imobiliárias é feito via telefone, onde o interessado na compra de um imóvel o descreve ao corretor, e este, dependendo do programa de computador (software), dá a informação no mesmo momento ou acorda em pesquisar e retornar a ligação em momento posterior. Segundo 280 entrevistados, cujas ligações deveriam ser retornadas, 28% das 1355 imobiliárias/corretores autônomos contatadas não retornaram a ligação para oferecer algum imóvel (Figura 22).

**Figura 22: Retorno de ligações (1355 imobiliárias)**

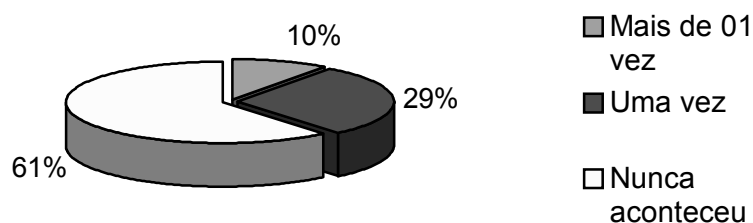


Problemas tais como a chave do imóvel a ser visitado não estar na imobiliária, mas em outro local, e, em lá chegando, esta não estar disponível, ocorreram a 154 entrevistados, sendo que para 65 deles por mais de uma vez (Figura 23). Visitar um imóvel, gostar, fazer proposta de compra e, mais tarde, o corretor comunicar que o preço já não era mais o mesmo, ou que o imóvel não estava mais à venda ou já fora vendido, ocorreu a 118 entrevistados, sendo que para 30 deles por mais de uma vez (Figura 24).

**Figura 23: Número de vezes que a chave não estava disponível para visitar os imóveis**

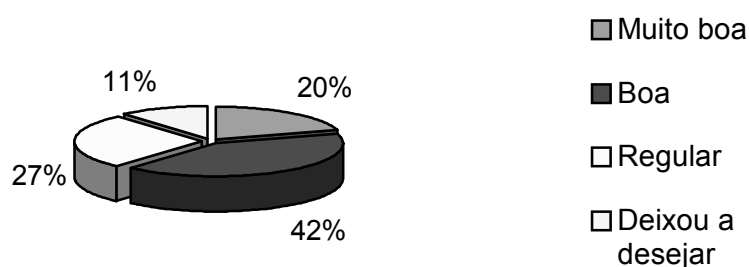


**Figura 24: Fez proposta para compra e o imóvel já havia sido vendido ou não estava mais a venda**



Finalmente, quando perguntados acerca da impressão geral relativamente ao atendimento dos corretores, disseram que 11% deles deixaram a desejar e 27% foram classificados como regulares (Figura 25).

**Figura 25: Impressão final sobre o atendimento**



#### 4.3.1 Conclusões

Dentro da pesquisa realizada, das respostas obtidas e da tabulação dos resultados, pôde-se observar que as carências e desejos não-atendidos são os seguintes:

- A impressão sobre o primeiro atendimento das imobiliárias/corretores autônomos foi regular em 23% dos casos e deixou a desejar em 14%;
- 34% dos corretores não mostraram o imóvel que os entrevistados estavam procurando;
- 35% dos corretores mostraram imóveis fora da faixa de preço pré-determinada;
- O número de imóveis mostrados ficou restrito a no máximo três, em 64% das imobiliárias/corretores autônomos;

- Quando os clientes não gostaram dos imóveis mostrados, 30% dos corretores não procuram outras opções para eles;
- 33% dos corretores demonstraram não conhecer a região em torno dos imóveis mostrados;
- 50% dos corretores não possuíam conhecimento técnico (materiais utilizados, tamanho, acabamento, insolação, etc.) em relação aos imóveis mostrados;
- 50% dos corretores desconheciam a situação jurídica (documentação, impostos, financiamento, etc.) dos imóveis;
- 60% dos corretores se preocupavam em vender para receber a comissão do que propriamente em atender ao cliente;
- Com relação ao nível cultural, educação e aparência, os corretores deixaram a desejar, respectivamente, em 44%, 17% e 31%;
- 155 entrevistados necessitavam vender um imóvel para comprar o que estavam procurando, e 33% dos corretores não se interessaram em vendê-los;
- Para 280 entrevistados que tiveram que aguardar retorno de suas ligações para obter informação sobre suas consultas, 28% dos 1355 corretores contatados não retornaram suas ligações;
- 154 dos entrevistados tiveram problemas para visitar os imóveis por motivo de a chave não estar disponível;
- 118 dos entrevistados chegaram a fazer proposta para compra e, mais tarde, foram comunicados de que os imóveis não estavam mais disponíveis;

- A impressão geral sobre o atendimento das imobiliárias/corretores autônomos foi de que 11% delas deixaram a desejar e que 27% ofereceram um atendimento regular.

#### **4.4 Proposta de alternativas de diferenciação dos serviços**

Considerando o que fala a literatura, as características da administração das imobiliárias, obtidas em entrevistas abertas junto a proprietários de imobiliárias, corretores, vendedores, compradores de imóveis, Sindicato dos Corretores de Imóveis do Estado de Minas Gerais e ao CRECI-MG, e a pesquisa realizada junto a uma amostra de 303 compradores de imóveis, o mestrando passa a descrever uma proposta de alternativas para a diferenciação de serviços a serem consideradas pelas imobiliárias.

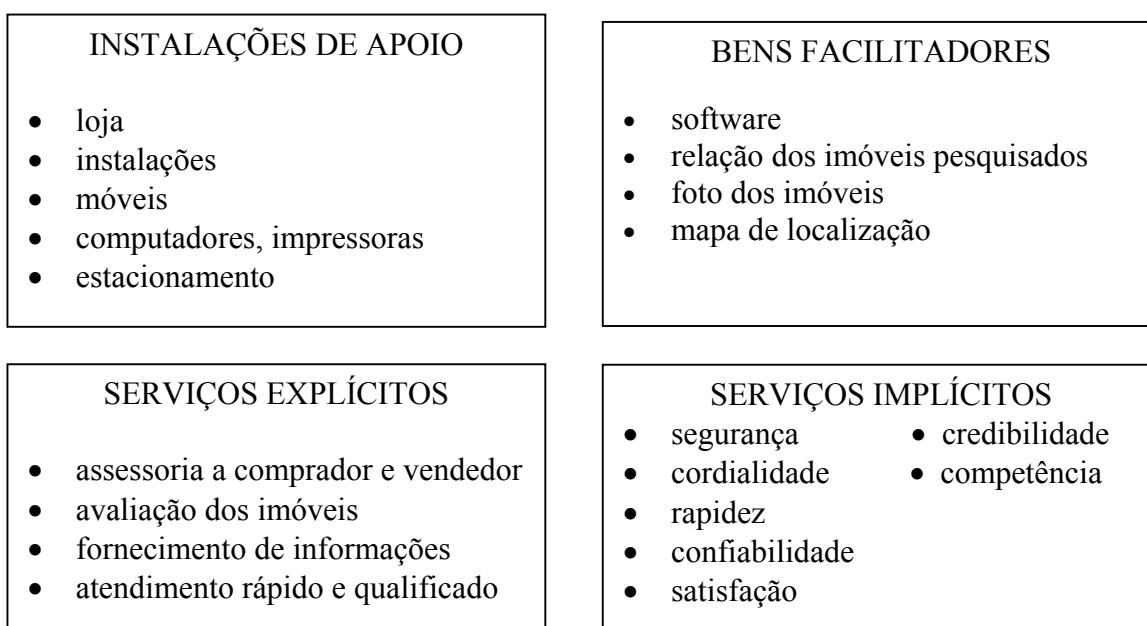
A análise da pesquisa possibilitou detectar as carências e desejos não satisfeitos por estas na visão dos entrevistados. Levando-se em conta que a expectativa de um cliente na compra de um imóvel é sempre maior que as suas necessidades, isso determina uma postura, da imobiliária e do corretor, no sentido de adequar as expectativas do cliente à realidade do mercado, bem como à sua condição financeira, tendo em mente que para o cliente o melhor imóvel que ele pode comprar é o que ele pode pagar.

##### **4.4.1 Definição do pacote de serviço**

De acordo com Ganesi e Corrêa (1996, p.57), os componentes do pacote de serviço são:

- a) Instalações de apoio: recursos físicos, instalações e equipamentos necessários à prestação dos serviços;
- b) Bens facilitadores: materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço;
- c) Serviços explícitos: benefícios que são prontamente percebidos pelos sentidos e que são considerados características essenciais do serviço;
- d) Serviços implícitos: benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço.

Figura 26: Componentes do pacote de serviços

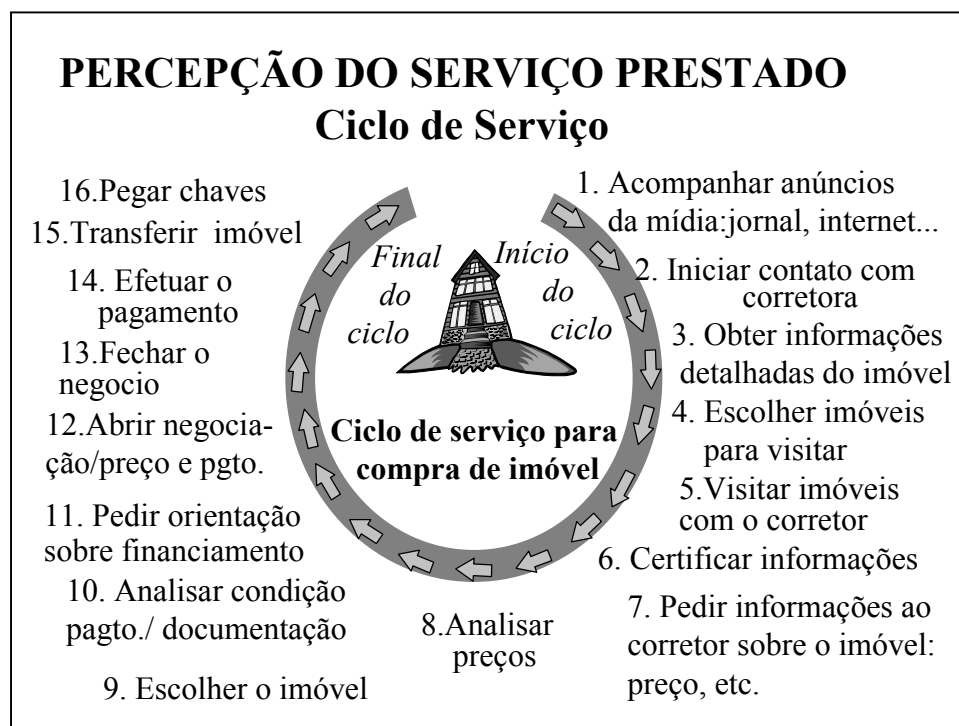


Fonte: Construção adaptada de Giansesi e Corrêa (1996, p.58) e o conteúdo baseado nas observações, análises e pesquisas realizadas pelo mestrando.

Para avaliar o serviço prestado pela imobiliária, deve-se levar em conta a sua percepção pelo cliente potencial comprador. Este o analisará através de uma comparação entre as suas expectativas, necessidades e percepções durante todo o processo. Na figura 27, procurou-se demonstrar o ciclo de

venda de imóveis, onde o cliente-comprador, a cada etapa do processo, avalia constantemente a prestação do serviço. Os momentos iniciais preparam a percepção do cliente para os posteriores, e os momentos finais permanecem mais fortes em sua memória.

Figura 27: Ciclo de serviço para compra de um imóvel



Fonte: Construção adaptada de Giansesi e Corrêa (1996, p.58) e o conteúdo baseado nas observações, análises e pesquisas realizadas pelo mestrando.

#### 4.4.2 Critérios de avaliação da qualidade na prestação dos serviços

Dado que os serviços são intangíveis, diferentemente do que ocorre com os produtos, a imobiliária marca sua diferenciação a partir dos serviços prestados. É importante, então, identificar dimensões ou critérios através dos quais o cliente o avaliará. A priorização dos critérios deve partir da visão dos clientes, e se divide em:

- Critérios ganhadores de pedido, que são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual será o seu fornecedor, entre aqueles qualificados;
- Critérios qualificadores, que são aqueles conforme os quais a corretora deve atingir um nível mínimo de desempenho, o que irá qualificá-la para competir por determinado mercado e;
- Critérios pouco relevantes, que são aqueles não considerados pelos clientes.

Abaixo, com base na escala de nove pontos de Slack (apud Ganesi e Corrêa, 1996, p.114) e nos critérios de avaliação da qualidade do serviço de Ganesi e Corrêa (1996, p.91-97), propõem-se os critérios ganhadores, qualificadores e pouco relevantes para o setor:

#### a) Critérios Ganhadores de Pedido

##### 1 Tangíveis

- Corretores de boa aparência, com facilidade de comunicação e relacionamento interpessoal;
- Instalações físicas de bom gosto e funcionais, procurando evidenciar uma boa imagem;
- Sistema operacional apoiado por rede de microcomputadores (hardware e software)

##### 2 Competência

- Corretores com maior conhecimento da região e, portanto, melhor qualificação e percepção dos preços e características gerais dos imóveis identificados na região;



- Corretores com capacidade para desempenhar trabalhos detalhados: especificação de imóveis, plantas, legislação, financiamentos, etc.

### 3 Velocidade de atendimento

- Pela diferenciação no foco, os corretores devem conhecer maior número de imóveis na região e serem capazes de dar respostas mais rápidas quanto avaliações e vendas;
- Todos devem ser treinados para dar informações;
- O tempo de deslocamento deve ser menor, buscando-se uma região em torno da imobiliária.

### 4 Atendimento/atmosfera

- Corretores atenciosos e corteses, que demonstrem boa performance quanto à capacidade técnica, à comunicação e ao relacionamento interpessoal;
- Atendimento personalizado ao cliente: chamá-lo pelo nome, saber no segundo encontro do que ele precisa, referenciá-lo quanto a custo e ofertas do mercado.

### b) Critérios Qualificadores

### 5 Consistência

- Corretores devem seguir uma certa rotina com os clientes: bom atendimento desde o primeiro contato, mostrar os imóveis disponíveis de acordo com as expectativas e preço solicitados, devem ser interessados sem forçar a venda, além de firmes sem serem percebidos como insistentes.

## 6 Flexibilidade

- Os corretores devem ser capazes de mudar e adaptar a operação de serviço caso ocorra ou percebam uma mudança na necessidade do cliente.

## 7 Credibilidade/segurança

- Como é um negócio de alto risco (alto valor monetário), é importante reduzir esta percepção do cliente através de uma análise detalhada da documentação do vendedor e do comprador.

## 8 Acesso

- A delimitação de uma área em torno da corretora facilitará o contato com os imóveis a visitar e a rapidez de acesso, já que o problema de trânsito fica resolvido com esta proximidade.

### c) Critérios pouco relevantes

## 9 Custo

- Esta variável é pouco relevante dado que a grande maioria das corretoras de Belo Horizonte pratica a mesma comissão de 5%, e uma redução importaria também na redução da comissão dos corretores envolvidos. Por este motivo a redução geralmente ocorre quando se torna absolutamente necessária.

É importante demarcar que, seja qual for o critério ou critérios priorizados pelos clientes, o sistema de operações deve preocupar-se em ser capaz de medir seu desempenho em relação a eles.

Abaixo, as medidas de desempenho do serviço da corretora, que se podem quantificar:

- Número de ligações recebidas;
- Número de ligações recebidas transformadas em contato pessoal;
- Número de visitas realizadas aos imóveis;
- Número de solicitações de avaliação;
- Número de imóveis captados via solicitação;
- Número de contato espontâneo por corretor (captação e venda)
- Número de fechamento (venda)

#### 4.4.3 Gestão dos recursos humanos

Conforme a “abordagem de equiparação de colocação”, de Greenberg H. e Greenberg J. (apud Shapiro e Sviokla, 1994), os seguintes aspectos devem ser considerados no recrutamento e na seleção do corretor:

- Deverá possuir habilidades (características) de relacionamento interpessoal;
- É importante a aproximação num primeiro contato;
- É necessário que o próprio corretor organize seu tempo e seu trabalho, apesar de poder contar com a ajuda do gerente;
- Há a necessidade de uma capacidade especial “relativa” para tratar de detalhes na apresentação das vendas e na captação dos imóveis;
- Apesar do trabalho não ser particularmente feito em equipe, deverá ter espírito de trabalhar em equipe;
- Será necessário desenvolver uma boa capacitação técnica.

Ainda conforme Greenberg H. e Greenberg J. (apud Shapiro e Sviokla, 1994), a avaliação deverá enfocar os seguintes pontos:

- Se a pessoa possui motivação para avaliar, persuadir e convencer outras pessoas, e em que grau;
- Se tem capacidade de superar a rejeição que freqüentemente ocorre nas situações de venda;
- Se consegue ser firme, sem ser percebido como insistente;
- Rapidez com a qual toma suas decisões;
- Se é capaz de desempenhar trabalhos detalhados, pois lida com um universo de diferentes tipos, especificações de imóveis, plantas, legislação etc.;
- Quão aberto seria a novas idéias;
- Quão bem se comunica com as outras pessoas.

Acredita-se que seria fundamental descobrir se o candidato possui qualidades apropriadas de personalidade que o motivem para a boa performance, sendo que a parte técnica operacional será fornecida pela empresa. Se eles não possuírem essas qualidades essenciais, o treinamento oferecido não será capaz de preencher esta lacuna e, assim, estarão presentes os mesmos problemas apresentados pelas demais imobiliárias no mercado e não será possível conseguir alcançar a proposta de diferencial competitivo. Pode-se melhorar os processos, mas estes poderão ser facilmente copiados, ao passo que se se obtiver uma adequação dos corretores às necessidades e peculiaridades de seu trabalho, conseguir-se-á um diferencial. que poderá vir a

ser copiado, mas isso levará mais tempo. Nesse ínterim, já se terá pensado e desenvolvido um outro diferencial competitivo.

Os corretores deverão ser selecionados, treinados, desenvolvidos, avaliados e recompensados por seus desempenhos. O conceito do serviço da imobiliária, isto é, a missão que é a base de cultura da empresa, deverá ser transmitido aos corretores e funcionários. O sistema de recompensa deverá contemplar os seguintes aspectos:

- Pagamento comissionado;
- Reconhecimento da gerência;
- Reconhecimento dos clientes;
- Sentimento de eficácia pessoal;
- Segurança;
- Responsabilidade;
- Respeito e amizade dos companheiros.

O pessoal do front office - aqueles que têm contato direto com os clientes - deverão possuir:

- Habilidades para contato interpessoal;
- Boa aparência no vestir e em se apresentar perante o cliente;
- Amabilidade, competência;
- Motivação e satisfação com o trabalho;
- Grau de autonomia elevada para os corretores, dada a personalização do serviço;
- Grau de flexibilidade alto para os corretores.

A estrutura organizacional deverá possuir:

- Colaboração vertical e horizontal;
- Tarefas adaptáveis
- Baixo grau de formalização;
- Comunicação informal;
- Autoridade de decisão descentralizada.

#### 4.4.4 Estratégias

##### a) Primeira estratégia

A primeira estratégia para criar maior valor para os clientes consiste em focar a atuação em uma área específica de Belo Horizonte correspondente aos bairros em torno da corretora. Como motivo para a segmentação, tem-se que a cidade já apresenta um tempo de deslocamento muito grande em função do trânsito, o que dificulta sobremaneira não só a chegada até os imóveis, bem como a captação, além do fato de as avaliações serem gratuitas. Este último fator possui consequência direta sobre o volume dos imóveis disponíveis para a venda, pois para vender tem que se ter o que vender, ou seja, estoque. Além disso, levando-se em conta o crescimento da cidade e o tempo de deslocamento para os diversos bairros, mesmo que limitados a determinadas regiões, fica muito difícil para os corretores ter o conhecimento necessário sobre a maioria deles. Operando numa região em torno da corretora, esse conhecimento poderia ser traduzido em uma melhor percepção dos preços dos imóveis praticados na região, da disponibilidade existente, da posição

geográfica, em uma melhor comparação das ofertas existentes, com conhecimento prévio de vários imóveis e suas respectivas características, culminando com a rapidez de acesso.

Com esta facilidade de locomoção, com a reduzida distância e com o maior conhecimento de uma área mais restrita - mas rentável, tanto em volume quanto em valor - fica mais fácil treinar os corretores, fazer com que conheçam um maior número de imóveis, com que dêem respostas mais rápidas às avaliações, com que façam um mapeamento da região e que obtenham um maior volume de imóveis. Isso possibilitaria uma maior variedade de opções (o imóvel, por ser um bem de valor alto, tem como um dos parâmetros para compra a comparação), bem como possibilitaria o exercício de um maior controle sobre os corretores, pois estes são autônomos.

Numa imobiliária, tem-se dois clientes: o proprietário do imóvel e o comprador. Com essa segmentação, objetiva-se também um melhor atendimento aos clientes comprador e vendedor, pois, atuando numa região limitada pelo entorno da imobiliária, ter-se-iam corretores que conheceriam melhor a região, os preços praticados, as características e a localização dos imóveis etc. Dessa forma, eles poderão e terão melhores condições de argumentar e assessorar vendedores e compradores.

Como não se pode atender a todos os clientes, por questões de renda, classe social, idade, sexo, etc., tem-se que agregá-los por alguma semelhança. Quando se segmenta o mercado alvo, tem-se necessidades, comportamentos de procura e de compra similares, o que torna o método de venda ou compra

também similar. Com a segmentação de mercado, cria-se uma condição para atender melhor, com redução de tempo e, conseqüentemente, de custo.

#### b) Segunda estratégia

A segunda estratégia guarda relação com hardware e software. O sistema operacional deverá ser suportado por uma rede de microcomputadores, o que permitiria a pesquisa do estoque e outras informações no próprio vídeo, além de proporcionar um controle gerencial e uma menor emissão e manuseio de papéis.

#### c) Terceira estratégia

A terceira estratégia consistiria em recrutar e selecionar corretores. O perfil, a descrição do cargo, a qualificação e o desenvolvimento dos corretores deverão ser decorrentes das necessidades e expectativas dos clientes. Devem também ser identificadas qualidades apropriadas de personalidade que motivem uma boa performance desses profissionais no trabalho.

### **4.5 Conclusão**

A proposta sugerida para atrair mais clientes e fazer com que eles percebam um maior valor nas atividades oferecidas pelas imobiliárias seria:

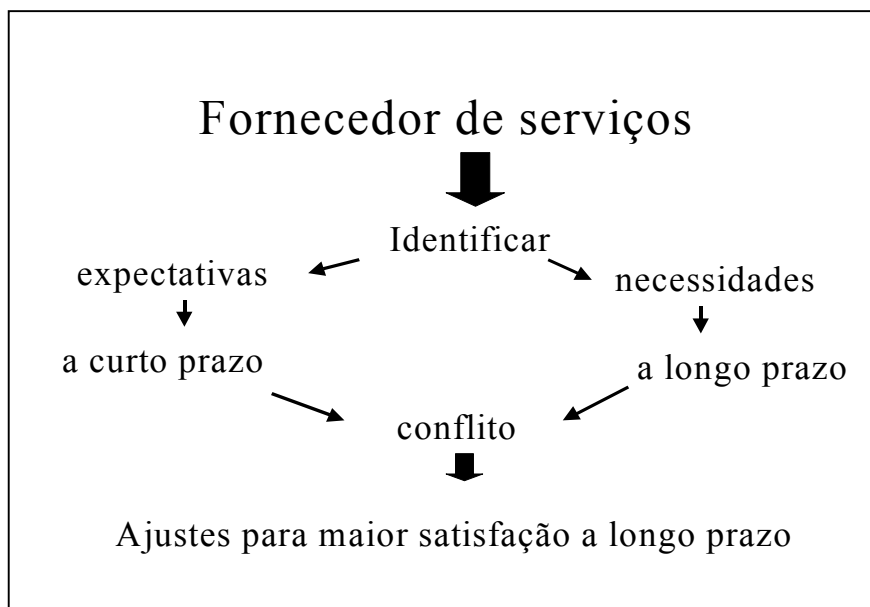
- A busca de corretores de melhor nível, qualificados e treinados;



- Buscar um software que possibilite, além das operações normais (registro e busca de imóveis), um monitoramento do atendimento do cliente desde o primeiro contato;
- Segmentação em um nicho específico e definido, visando a alcançar conhecimento e especialização do pessoal na área de atuação;
- O maior grau de conhecimento de uma área menor irá permitir ao corretor um atendimento mais consultivo, visto que ele conhecerá a região e, caso não exista o imóvel em estoque, ele saberá onde buscá-lo;
- O corretor, trabalhando em uma área restrita, terá mais segurança em argumentar e atribuir valor aos imóveis da região;
- A delimitação de uma área em torno da corretora facilitará a locomoção, o controle, o mapeamento, a captação e a venda dos imóveis;
- A capacitação técnica do corretor, a percepção da necessidade de superar as expectativas do cliente, oferecendo serviços superiores que a concorrência que, na maioria das vezes, trabalha com várias regiões de Belo Horizonte, o aumento do conhecimento em função de uma área restrita, mas economicamente viável, o que possibilitará levar a uma perspectiva de comissionamento interessante e atraente, garantindo, assim, a remuneração, o crescimento da empresa e dos corretores;
- A imobiliária fornecedora do serviço deverá procurar identificar e satisfazer em curto prazo as expectativas e a necessidades em longo prazo, conforme Figura 28.
- A satisfação do cliente com a compra, ou seja, a pós-compra, pois na prestação de serviço o grau de influência das opiniões de terceiros possui

um peso muito grande; um cliente insatisfeito com o serviço pode levar a empresa a perder clientes em potencial.

Figura 28: Identificação das expectativas e necessidades do cliente



#### 4.6 Comentários

Este Capítulo apresentou a revisão de literatura, as características da administração nas imobiliárias, os desejos e carências de 303 clientes compradores, além da formulação uma proposta com alternativas de diferenciação dos serviços a serem consideradas pelas imobiliárias.

O próximo Capítulo apresentará uma síntese conclusiva deste trabalho e as sugestões para futuros trabalhos.

## **5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **5.1 Síntese conclusiva**

Considerando a Revisão de Literatura (Capítulo 2), destacam-se a identificação do pacote de serviços, o comportamento consumidor, os critérios competitivos e avaliadores da qualidade dos serviços, a interação entre marketing e operações em serviços, além das estratégias genéricas.

As características da administração nas imobiliárias, bem como uma pesquisa para análise da posição de 303 clientes compradores no que tange às carências e desejos não-satisfeitos e as propostas que deveriam ser consideradas pelas imobiliárias, no sentido de aumentar a sua competitividade no mercado foram apresentadas no Capítulo 4.

A melhoria da qualidade dos serviços tem de ser vista pela corretora como um processo contínuo e continuado, sempre podendo ser replanejado, implantado, avaliado, decidindo-se, por fim, sobre a ação a ser implementada pelos resultados da avaliação.

Utilizando principalmente a estratégia de enfoque descrita por Porter (1991), a imobiliária poderá ter uma considerável vantagem competitiva, optando por um mercado de nicho e num setor segmentado, operar com vantagens de conhecimento e melhor atendimento ao cliente quanto à quantidade e à variedade de imóveis relativas a determinadas áreas de Belo Horizonte (em torno da imobiliária).

Além da utilização da estratégia de foco em um mercado geográfico, esta imobiliária deverá buscar diferenciações, oferecendo serviços de atendimento

superiores aos da concorrência, através da seleção e qualificação de corretores que demonstrariam um melhor conhecimento da região em função da área e da fidelidade de seus clientes internos. Além da qualificação técnica dos corretores, as imobiliárias deverão preocupar-se também com o lado comportamental, isto é, que o corretor transmita credibilidade e confiabilidade. Essa é condição difícil no setor, mas em função deste possuir um comissionamento interessante e atraente, poderá garantir, em médio prazo, sob nosso ponto de vista, o crescimento da empresa e dos corretores.

Com essas estratégias, a corretora poderá, além de atender à função básica de intermediar negócios entre os vendedores e compradores, atender também à função de estima, que implica na vontade de posse, determinante da qualidade de um serviço (Csillag, 1995). Isso significa garantir confiabilidade, informação, segurança, oferecer rapidez e satisfação nos serviços.

## **5.2 Sugestões e recomendações para futuros trabalhos**

Algumas áreas podem ser delineadas a fim de continuar o estudo ora desenvolvido, com o aprofundamento de linhas que foram percebidas como necessárias ao longo da pesquisa, algumas delas relacionadas a:

- a) A identificação do perfil do corretor de imóvel quanto ao seu grau de instrução, faixa etária, experiência profissional em vendas e a motivação que o leva a abraçar essa profissão;
- b) Realização de uma pesquisa junto ao cliente vendedor, visando a identificar suas carências e desejos em relação aos serviços prestados pelas imobiliárias;

- c) Ampliação da pesquisa junto aos compradores, baseando-se em uma amostra estratificada por renda, região, tamanho do imóvel desejado, valor ou outras variáveis, para se inferir sobre as carências e necessidades do comprador de imóvel de Belo Horizonte;
- d) Realização de uma pesquisa para se saber qual a ordenação dos nove critérios propostos por Giansesi e Corrêa (1996), através dos quais os clientes avaliam a qualidade do serviço de uma empresa, descritos no item 2.4, na visão do cliente vendedor e comprador;
- e) A implantação e análise das propostas elencadas neste estudo em uma imobiliária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Kenneth R. **El concepto de estratégia corporativa**. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **El processo estratégico: conceptos, contextos y casos**. 2 ed. México: Prentice Hall, 1988.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **“Política e formação de preços: uma abordagem competitiva e Integrada”**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – [http://www.cef.gov.br/habita/aq\\_poup.htm](http://www.cef.gov.br/habita/aq_poup.htm).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil, Editora Ltda., 1998.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE – CRC/SP e IBRACON. **“Curso de contabilidade gerencial”**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE – CRC/SP. **“Custo como ferramenta gerencial”**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CSILLAG, João Mário. **Análise do valor: metodologia do valor**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, praticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- FERRAZ J.C. & al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GALE, G. T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira 1996.
- GIANESI, I. N. e CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GREENBERG Herbert M. e GREENBERG Jeanne. apud SHAPIRO, Benson P. e SVIOKA, John J. **Conquistando clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **Anuário estatístico do Brasil**.

- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.
- MINTZBERG, Henry. **The strategy concept II**: another look at why organizations need strategies. *Califórnia Management Review*, Fall 1987.
- NADLER, David A. **Arquitetura organizacional**: metáfora para a mudança. In: NADLER et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SHAPIRO, Benson P. e SVIOKA, John J. **Conquistando clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TUCKER, R.B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

## ANEXOS

### Anexo 1 Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
MESTRANDO: CARLOS HENRIQUE MAGALHÃES BERNARDES  
QUESTIONÁRIO DO CLIENTE COMPRADOR DE IMÓVEL

- 1) Você já utilizou os serviços de Imobiliárias ou de Corretores autônomos para compra de um imóvel, ou já teve a experiência, mesmo que não tenha comprado?

sim

não

Se a resposta foi sim, responda as perguntas abaixo:

- 2) Caso tenha ou não comprado, a quantas Imobiliárias ou Corretores autônomos, você recorreu?

nºs. de imobiliárias

nºs. de Corretores autônomos

Para as perguntas de nºs. 3 a 15, as respostas deverão ser dadas levando em consideração o nº de imobiliárias/corretores informados na pergunta “2”. Como no exemplo abaixo:

Exemplo: se você respondeu “9” imobiliárias, a resposta deverá totalizar “9”

1

muito boa

2

boa

3

regular

3

deixou a desejar

- 3) Qual foi sua impressão sobre o **primeiro** atendimento das Imobiliárias/Corretores que lhe atenderam (seja ele por telefone ou pessoalmente)?

muito boa

boa

regular

deixou a desejar

- 4) No geral, o corretor mostrou aquilo que você estava procurando?

sim

não

- 5) O preço dos imóveis mostrados estava na faixa que você determinou?

sim

não



6) Os Corretores demonstraram conhecer a região em torno dos imóveis mostrados?

☐

sim

☐

não

7) Os Corretores demonstraram conhecimento técnico com relação aos imóveis mostrados, tais como: materiais usados, tamanho, acabamentos, insolação, etc.?

☐

sim

☐

não

8) Os Corretores demonstraram conhecimento sobre a situação jurídica dos imóveis, tais como: impostos, taxas, certidões, opções de financiamento, etc.?

☐

sim

☐

não

9) As Imobiliárias ou Corretores possuíam opções a venda dentro do que você buscava (quantidade de imóveis, por imobiliária)?

☐

de 01 a 03

☐

de 04 a 06

☐

de 07 a 10

☐

+ de 10

10) Os Corretores procuraram outras opções para lhe mostrar, quando as em carteira não lhe agradaram?

☐

sim

☐

não

☐

não foi necessário

11) Os Corretores se mostraram interessados em resolver o seu problema que era comprar um imóvel, ou eles queriam resolver o problema deles, que era receber a comissão (forçar a venda)?

☐

sim

☐

não

12) De uma maneira geral os Corretores demonstraram um bom nível cultural, educação e boa aparência?

Nível cultural

☐

sim

☐

não

Educação

☐

sim

☐

não

Boa aparência

☐

sim

☐

não

13) Se, você precisava vender um imóvel para comprar o que estava procurando, os Corretores se interessaram em colocar seu imóvel à venda, se empenharam para vendê-lo?

☐**sim**☐**não**☐**não foi necessário**

14) Você ligou para Imobiliárias ou Corretores, descreveu o imóvel que está procurando, preço, localização, etc., o mesmo diz que vai olhar e depois volta a lhe ligar. Ligou?

☐**ligaram**☐**não ligaram**☐**não foi necessário**

15) De uma maneira geral, qual foi sua impressão **final** sobre o atendimento dos Corretores que lhe atenderam?

☐

muito boa

☐

boa

☐

regular

☐

deixou a desejar

**Para a pergunta 16, somente um X na opção que for o caso.**

16) Houve contratemplos, tais como:

a) A chave do imóvel não estava na Imobiliária ou em poder do Corretor, mas em outro local e, em lá chegando, a chave estava em outro local ou não estava disponível?

☐**sim**, mais de uma vez☐**sim**, uma vez☐**não**, nunca aconteceu

b) Você visitou um imóvel, gostou, fez uma proposta, e mais tarde o Corretor lhe comunica que o mesmo não está mais à venda, foi vendido ou o preço já não é mais o mesmo?

☐**sim**, várias vezes☐**sim**, uma vez☐**não**, nunca aconteceu

ENTREVISTADO: .....

TEL. P/CONTATO: .....

DATA: .....

Agradecemos sua participação e colaboração que será extremamente útil para a consecução de nosso trabalho acadêmico.

Atenciosamente,

Carlos Henrique Magalhães Bernardes

Mestrando em Engenharia de Produção UFSC